



TOIMITILAPALVELUT TAPAHTUMISSA

Case: Sataman Yö

**Kristian Ojapelto
Mikko Romo**

Opinnäytetyö

Toukokuu 2008



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Tekijä(t) OJAPELTO, Kristian ROMO, Mikko	Julkaisun laji Opinnäytetyö			
	Sivumäärä 59	Julkaisun kieli suomi		
	Luottamuksellisuus <input checked="" type="checkbox"/> Salainen 2012 saakka *			
Työn nimi TOIMITILAPALVELUT TAPAHTUMISSA Case: Sataman Yö				
Koulutusohjelma Palveluiden tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma				
Työn ohjaaja HINTIKKA-MÄKINEN, Kirsti ja PAUKKU, Päivi				
Toimeksiantaja(t) Sataman Yö				
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä oli tarkoituksena kartoittaa Sataman Yön toimitilapalvelut ja tutkia, voitaisiinko ne toteuttaa ammattimaisesti. Käytännössä työssä pyrittiin tunnistamaan ja kuvaamaan Sataman Yö -tapahtuman toimitilapalvelut, tarkastelemaan niiden toimivuutta sekä tekemään tämän pohjalta ehdotuksia toimitilapalveluiden ja niiden johtamisen kehittämiseksi. Näiden tavoitteiden lisäksi työssä pyrittiin kokoamaan uusinta teoreettista tietoa tapahtuman järjestämisestä ja toimitilajohtamisesta.</p> <p>Työn empiirinen tutkimus toteutettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen, ja metodeina käytettiin osallistuvaa havainnointia ja teemahaastattelua. Osallistuva havainnointi toteutettiin työskentelemällä vuoden 2007 Sataman Yössä. Teemahaastattelut toteutettiin alkutalvesta 2007 haastattelemalla sekä toimitilapalveluiden tarjoajia että Sataman Yön projektipäällikköä.</p> <p>Sataman Yöstä tunnistettiin kuusi toimitilapalvelua, joista tarkasteltaviksi valittiin neljä. Toimitilapalveluista laadittiin kuvaukset, joiden pohjalta esitettiin kehitysehdotukset. Näiden kuvausten ja kehitysehdotusten jälkeen Sataman Yöhön luotiin uusi, toimitilapalvelukokonaisuuden sisältävä organisaatiokaavio ja annettiin ehdotus toimitilapalvelujohtajan tehtävistä.</p> <p>Opinnäytetyössä esille tuotua, uutta näkökulmaa Sataman Yön toimitilapalveluiden järjestämiseen voidaan hyödyntää myös muissa vastaavissa tapahtumissa. Ammattimaisesti johdetut ja toteutetut toimitilapalvelut parantavat palveluiden laatua ja antavat tapahtumille parhaat mahdolliset edellytykset keskittyä ydintoimintaansa. Empiiristen tutkimustulosten lisäksi työhön koottu tietoperusta toimii hyvänä lähdemateriaalina tapahtuman järjestämisestä ja toimitilajohtamisesta kiinnostuneille.</p>				
Avainsanat (asiasanat) tapahtuma, toimitilajohtaminen, toimitilapalvelut, ulkoistaminen				
Muut tiedot * Työstä on salaista liitteet 3 ja 9				

21.4.2008

Author(s) OJAPELTO, Kristian ROMO, Mikko	Type of Publication Bachelor's Thesis			
	Pages 59	Language Finnish		
	Confidential <input checked="" type="checkbox"/> Until 2012 *			
Title FACILITY MANAGEMENT SERVICES IN EVENTS Case: Sataman Yö				
Degree Programme Degree Programme in Service Management				
Tutor(s) HINTIKKA-MÄKINEN, Kirsti ja PAUKKU, Päivi				
Assigned by Sataman Yö				
Abstract <p>The purpose of this Bachelor's thesis was to map out the facility management services in the case of an event called Sataman Yö and to consider whether these services could be realised in a professional manner. In practice the aim was to recognize and describe the tasks of facility management in Sataman Yö, consider their functionality and create suggestions for potential improvements. In addition to the aforementioned purposes the aim was also to gather the latest theories on event planning and facility management.</p> <p>The empirical part of the thesis was carried out by following the principles of qualitative research methods by using participant observation and unstructured interview. Participant observation was implemented by working in the Sataman Yö in June 2007. The unstructured interviews were conducted in the fall of 2007 when both the facility management operators and the project manager of Sataman Yö were interviewed.</p> <p>In the case of Sataman Yö six facility management tasks were identified and four of them were chosen for closer observation. The descriptions of these four tasks were used as a basis for suggested improvements which were then further developed into an organisational chart including facility management as an entity and also specifying the duties of the manager of the facility management services in this case.</p> <p>The new approach for organizing Sataman Yö could be used while planning other similar events. Professional approach to facility management may help to improve the quality of the services and give the event planners a possibility to concentrate on the event itself. In addition to the empirical results the thesis provides theoretical material for those interested in event planning and facilities management.</p>				
Keywords Event, facility management, facility management services, outsourcing				
Miscellaneous * Appendices 3 and 9 are confidential				

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	3
2 TAPAHTUMAN JÄRJESTÄMINEN.....	5
2.1 Tapahtuman idea	6
2.2 Tapahtuman suunnittelu.....	8
2.3 Tapahtumaorganisaatio.....	8
2.4 Tapahtuman rahoitus	12
2.5 Neuvottelut, sopimukset ja lupa-asiat.....	14
2.6 Tapahtuman markkinointi.....	15
2.7 Tapahtuman johtaminen	16
2.8 Tapahtuman päättäminen ja arviointi	18
3 TOIMITILAJOHTAMINEN.....	20
3.1 Toimitilajohtamisen määrittely	20
3.2 Toimitilajohtamisen osa-alueet	22
3.3 Toimitilapalvelut	23
3.3.1 Toimitilapalveluorganisaation muodostaminen	24
3.3.2 Toimitilapalveluiden johtaminen.....	27
3.3.3 Toimitilapalveluiden ulkoistaminen	27
4 TOIMITILAPALVELUT SATAMAN YÖSSÄ.....	28
4.1 Tutkimuksen toteuttaminen	28
4.2 Tutkimuksen tulokset	31
4.2.1 Turvallisuuspalvelut.....	31
4.2.2 Jätehuolto	32
4.2.3 Puhtaanapito	34
4.2.4 Rakentaminen	35
4.3 Toimitilapalveluiden johtamisen kehittäminen.....	37
5 POHDINTA.....	41
LÄHTEET	46

LIITTEET	47
Liite 1. Sataman Yön kartta	47
Liite 2. Sataman Yön toteutussuunnitelma.....	48
Liite 3. Sataman Yön budjetti 2007.	49
Liite 4. Sataman Yön järjestämiseen tarvittavat luvat.	52
Liite 5. Toimitilajohtamisen osa-alueet (van den Ende).	53
Liite 6. Toimitilajohtamisen osa-alueet (Barrett).	55
Liite 7. Teemahaastatteluiden aihealuerungot.	56
Liite 8. Ehdotus Sataman Yön saniteettitilojen parantamiseksi.	57
Liite 9. Sataman Yön omistajien vastuunjako	58

KUVIOT

KUVIO 1. Tapahtuman toimintaidea.	6
KUVIO 2. Projektioorganisaatio.	9
KUVIO 3. Sataman Yön organisaatiokaavio.	10
KUVIO 3. Kolme erilaista tapaa organisoida toimitilapalvelut.	25
KUVIO 4. Esimerkki toimitilapalveluorganisaation rakenteesta.	26
KUVIO 5. Toimitilapalvelut Sataman Yön organisaatiokaaviossa.	38
KUVIO 6. Aikajana toimitilajohtajan tehtävistä Sataman Yössä.....	40

1 JOHDANTO

Kaikilla yrityksillä ja organisaatioilla, olivatpa ne sitten pieniä tai suuria, on ydintoimintaa tukevia palveluita. Näitä palveluita ovat muun muassa siivous ja vartiointi, ja niitä kutsutaan toimitilapalveluiksi. Aikaisemmin yritykset tuottivat nämä palvelut itse, mutta kilpailun kiristyessä monissa yrityksissä on siirrytty ostamaan toimitilapalvelut niihin erikoistuneilta palveluiden tarjoajilta. Toimitilapalveluiden ulkoistamisen myötä yritykset pystyvät keskittymään enemmän omaan ydinliiketoimintaansa ja säästämään siten kilpailuetua.

Toimitilapalvelut on totuttu yhdistämään kiinteistöihin, mutta niitä on olemassa myös kiinteistöjen ulkopuolella. Esimerkiksi kesällä järjestettävät ulkoilmatapahtumat sisältävät toimitilapalveluita, mutta ne eivät muodosta samanlaista ammattimaisesti johdettua kokonaisuutta kuin kiinteistöissä, vaan ne ovat vain osa tapahtuman järjestämisen prosessia. Tämä on sinänsä merkillistä, sillä muun liikemaailman tavoin myös tapahtumilla on menestyspaineita nykypäivän kiristyvillä markkinoilla. Uusia kesätapahtumia on syntynyt viime vuosina runsaasti, ja vanhemmat tapahtumat ovat kasvattaneet kävijämääriään entisestään. Tämän vuoksi tapahtumien on aktiivisesti etsittävä keinoja erottua kilpailijoista, ja yhtenä ratkaisuna olisi tuoda ammattimainen toimitilapalveluiden toteuttaminen tapahtumiin.

Tämän työn toimeksiantaja on Sataman Yö, joka on Jyväskylässä järjestettävä, neljäpäiväinen musiikkitapahtuma. Sataman Yö on perustettu vuonna 1994, ja siellä käy vuosittain noin 20 000 ihmistä. Tässä työssä on tarkoituksena kartoittaa Sataman Yön toimitilapalvelut ja tutkia, voitaisiinko ne toteuttaa ammattimaisesti. Käytännössä työssä pyritään tunnistamaan ja kuvaamaan Sataman Yö -tapahtuman toimitilapalvelut, tarkastelemaan niiden toimivuutta sekä tekemään tämän pohjalta ehdotuksia toimitilapalveluiden ja niiden johtamisen kehittämiseksi. Näiden tavoitteiden lisäksi työssä pyritään kokoamaan uusinta teoreettista tietoa tapahtuman järjestämisestä ja toimitilajohtamisesta.

Työ on jaettu kokonaisuuksien mukaisesti kolmeen eri osaan. Ensimmäinen osa, tapahtuman järjestäminen, sisältää tietoperustan tapahtuman järjestämisestä ja kuvauksen, miten tietoperustan osa-alueet on toteutettu Sataman Yö-tapahtumassa. Tämä osa on kirjoitettu synkronista kirjoitustapaa käyttäen eli jokaisen alaluvun lopuksi on esi-

teltty, kuinka kyseinen asia on toteutettu Sataman Yössä. Tietoperustassa on käytetty sekä suomalaista että kansainvälistä kirjallisuutta, ja siinä on pyritty käytännönläheiseen lähestymistapaan.

Toinen osa, toimitilajohtaminen, käsittelee toimitilajohtamista painottuen työn keskeimpään sisältöön, toimitilapalveluihin ja niiden johtamiseen. Tietoperustaa tarkastellaan kriittisesti, jotta käsiteltävistä aiheista saadaan mahdollisimman ajantasainen kuvaus. Toista osaa varten on perehdytty laajasti toimitilajohtamisen kirjallisuuteen ja siitä on tiivistetty mahdollisimman yksinkertainen ja ymmärrettävä kokonaisuus.

Kolmannessa osassa käsitellään tutkimuksen empiirinen aineisto sekä esitellään tulokset ja kehitysehdotukset. Aineisto kerättiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen, ja metodeina käytettiin osallistuvaa havainnointia ja teemahaastattelua. Kolmas osa yhdistää ensimmäisen ja toisen osan tietoperustat, kun toimitilapalveluita ja niiden johtamista tarkastellaan tapahtumaympäristössä. Kolmannen osan lopuksi Sataman Yöhön luodaan uusi, toimitilapalvelukokonaisuuden sisältävä organisaatiokaavio ja tehdään ehdotus toimitilapalvelujohtajan tehtävistä.

Tämän työn keskeiset käsitteet ovat tapahtuman järjestäminen, toimitilajohtaminen ja toimitilapalvelut. Käsitteet selvitetään työn aikana, mutta tässä vaiheessa on syytä käydä läpi, mitä niillä tarkoitetaan. Tapahtuman järjestäminen sisältää kaikki ne asiat, mitä tarvitaan onnistuneen tapahtuman läpivientiin. Toimitilajohtaminen taas on kiinteistöstä ja sen käyttäjille suunnatuista palveluista huolehtimista koko kiinteistön elinkaaren ajan. Toimitilajohtaminen koostuu monista osa-alueista, kuten esimerkiksi kiinteistön hankinnasta ja tilasuunnittelusta, mutta sen yksi keskeisin osa-alue on toimitilapalvelut.

Näiden keskeisten käsitteiden lisäksi täytyy myös yksi tässä työssä käytetty termi tämentää. Toimitilajohtamisen tietoperustassa esiintyy toistuvasti sana yritys, jolla tarkoitetaan voittoa tavoittelevaa organisaatiota. Tässä työssä yritys voidaan kuitenkin ajatella myös voittoa tavoittelemattomaksi organisaatioksi, johon toimitilajohtamisen tietoperustaa voidaan aivan yhtälailla käyttää.

2 TAPAHTUMAN JÄRJESTÄMINEN

Tapahtumat ovat aina olleet osa ihmiskunnan historiaa, mutta nykyään ne ovat osa kulttuuriamme ehkä enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Tähän ovat syinä lisääntynyt vapaa-aika ja ihmisten halu kokea elämyksiä erilaisten tapahtumien kautta. Tämä on johtanut siihen, että julkisten tapahtumien ja juhlien määrä on lisääntynyt räjähdysmäisesti. (Bowdin, Allen, O’Toole, Harris R. & McDonnell 2006, 3.)

Tapahtumia käsittelevässä kirjallisuudessa on monia eri tapoja määritellä tapahtuma. Yksinkertaisimmillaan se voidaan määritellä tilaisuudeksi, joka tapahtuu tietyssä aikana ja täyttää erityisen tarpeen. Tähän työhön on valittu Bowdinin ja muiden (2006, 15) käyttämä määritelmä, joka ottaa huomioon sekä tapahtuman järjestäjän, että asiakkaan näkökulman:

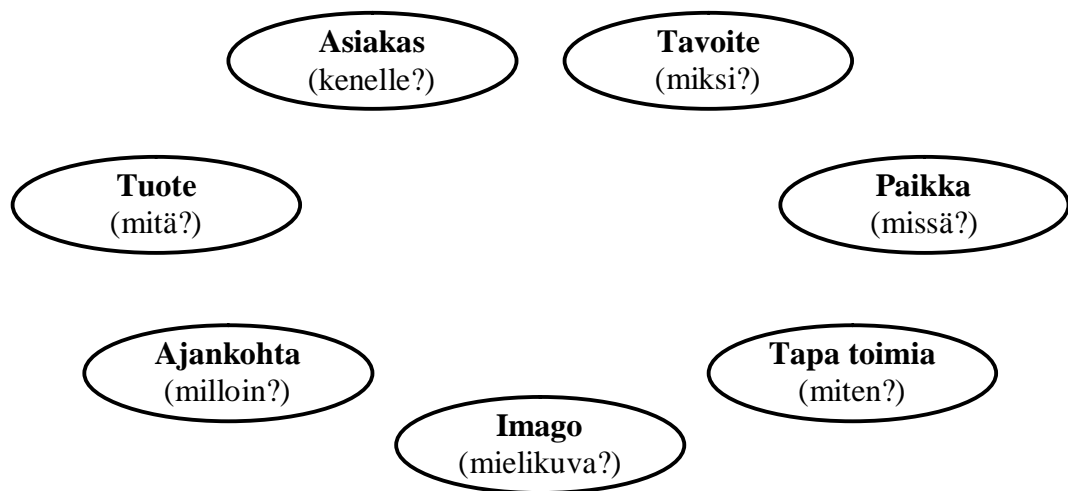
1. Tapahtuma on kertaluontoinen tai harvoin järjestettävä arjen ulkopuolella tapahtuva tilaisuus, josta vastaa sponsoroiva tai organisoiva taho.
2. Asiakkaalle tai vieraalle tapahtuma on tilaisuus vapaa-ajan viettoon, sosiaalisiin tai kulttuurillisiin kokemuksiin normaalin päivärytmin ulkopuolella.

Tapahtumia voi luokitella monella tavalla. Bowdin ja muut (2006) jakavat tapahtumat koon ja sisällön mukaan. Tapahtumien koko voi vaihdella pienestä paikallistapahtumista maailmanlaajuisiin suur tapahtumiin, kuten olympialaisiin. Sisällön mukaan tapahtumia voidaan jaotella esimerkiksi kulttuuritapahtumiin, urheilutapahtumiin ja bisnestapahtumiin. (Bowdin ym. 2006, 15–20.)

Sataman Yö on keskisuuri kulttuuritapahtuma, joka järjestettiin ensimmäisen kerran vuonna 1994 Jyväskylän Nuorisokauppakamarin toimesta. Tapahtuman periaatteena oli yhdistää palvelut sekä elävä musiikki ja luoda tältä pohjalta ulkoilmatapahtuma kauniiseen, mutta vähälle käytölle jääneeseen Jyväskylän satamaan (liite 1). 2000-luvun vaihteessa Jyväskylän Nuorisokauppakamari päätti yhtiöittää Sataman Yön, mutta piti kuitenkin koko omistuksen itsellään vuoteen 2004 asti. Tämän jälkeen Nuorisokauppakamari halusi luopua toiminnasta ja myi koko osakepääoman Kari Kasurille, Ykä Vuorelle ja Juha Oksaselle, jotka ovat järjestäneet Sataman Yötä vuodesta 2005 lähtien. (Kasurinen 2007.)

2.1 Tapahtuman idea

Jokainen tapahtuma tarvitsee syntyäkseen idean, jonka pohjalta tapahtumaa ryhdytään rakentamaan. Kauhanen ja muut (2002, 35) lähestyvät tapahtuman toimintaidean luomista seitsemän kysymyksen kautta: miksi, mitä, missä, milloin, kenelle, miten ja millainen mielikuva tapahtumasta pyritään luomaan. Näiden kysymysten pohjalta rakentuu runko, joka muodostuu seuraavista kohdista:



KUVIO 1. Tapahtuman toimintaidea. Kuvio on muokattu Kauhasen ja muiden (2002) kuvioista.

Ideoinnin helpottamiseksi on hyvä käyttää erilaisia menetelmiä. Näitä menetelmiä on useita, mutta yleensä yhden tai kahden hyvä hallinta riittää. Käytetyimpiä menetelmiä ovat aivoriihitoiminta, tuplatiimimenetelmä ja mind mapping. (Kauhanen ym. 2002, 35–36.)

Sataman Yö on jokavuotinen kesätapahtuma, joten toimintaideaa ei tarvitse keksiä joka vuosi uudestaan. Toimintaidea tarkistetaan vuosittain, mutta sen perusrunko on pysynyt viime vuosina melko samanlaisena. Omistajilla on siis selkeä näkemys siitä, minkälainen tapahtuma on ja mistä asioista toimintaidea koostuu. Seuraavaksi on esitetty Sataman Yön toimintaidea tietoperustan mukaisesti:

Tuote

Sataman Yö on neljä päivää kestävä elävän musiikin ulkoilmatapahtuma, jota tukevat ravintolapalvelut ja pienpaikkamyymälät (Kasurinen 2007).

Asiakas

Sataman Yön kohderyhmänä ovat täysi-ikäiset Jyväskylän ja sen lähialueiden asukkaat aina kuuteenkymmeneen ikävuoteen asti (Kasurinen 2007).

Tapa toimia

Sataman Yö pyrkii laajaan asiakaskuntaan monipuolisen musiikkitarjonnan avulla. Käytännössä tämä tarkoittaa päälavan esiintyjien ryhmittelemistä siten, että eri päivien artistit tavoittavat hieman eri kohderyhmän. Lisäksi Sataman Yössä on viisi pienempää eri musiikkityyleihin suuntautunutta, A-oikeuksin varustettua ravintolaa, jotka ovat Jazz Bar, Club Groove, Rock Bar, Pub Harbour ja Finnhits-Karaoke. Musiikin ja juoman lisäksi Sataman Yössä on festivaaleille tyypillisiä ruokapisteitä ja pienpaikkamyymiä. (Kasurinen 2007.)

Tavoite

Sataman Yön tavoitteena on olla hyvin järjestetty, voittoa tuottava musiikkitapahtuma, joka kehittyy vuosi vuodelta ja lujittaa vakiintunutta asemaansa Jyväskylän kesätapahtumana (Kasurinen 2007).

Imago

Sataman Yö pyrkii olemaan siisti, turvallinen ja hyvin järjestetty musiikkitapahtuma, jonka ympäristöhaitat ja melusaaste on minimoitu (Kasurinen 2007).

Paikka

Sataman Yö järjestetään kauniissa Jyväskylän satamassa, joka on helposti saavutettavissa moottoritien ja Paviljongin isojen parkkialueiden takia. Myös keskustan ja sataman välinen kevyt liikenne sujuu jouhevasti rautatien ylittävien kävelypolkien avulla. (Kasurinen 2007.)

Aika

Sataman Yö on järjestetty aina samana, strategisesti harkittuna ajankohtana, viikkoa ennen juhannusta. Tämä ajankohdan etuna on se, että samaan aikaan lähialueilla ei järjestetä muita isoja kilpailevia tapahtumia ja se, etteivät ihmisten kesätapahtumiin varaama raha ole vielä käytetty. (Kasurinen 2007.)

2.2 Tapahtuman suunnittelu

Tapahtuman järjestämisen vaiheiden tärkeyttä on vaikea arvioida, mutta hyvän suunnittelun merkitystä ei voi korostaa liikaa. Tapahtuman huolellinen suunnittelu auttaa arvioimaan, ovatko tavoitteet realistisia ja selkeästi määritettyjä. Suunnittelun avulla löydetään keinot, joilla tavoitteet saavutetaan ja tapahtuma onnistuu. Selkeä suunnitelma parantaa toiminnan tehokkuutta, tehostaa resurssien käyttöä ja helpottaa eri toimintojen johtamista. Tällöin myös ajankäyttö tehostuu. (Iiskola-Kesonen 2004, 9.)

Käytännössä tapahtuman suunnitteluvaiheessa tehdään hahmotelma koko tapahtumasta ja asetetaan sille taloudelliset raamit. Tämän jälkeen laaditaan toteutussuunnitelma, jossa määritellään toteutusvaiheet ja niiden aikataulut. Tässä vaiheessa on syytä myös kartoittaa riskit ja tehdä suunnitelmat niiden minimoimiseksi. (Kauhanen ym. 2002, 49–54.)

Sataman Yö on vuosittain toistuva tapahtuma, jonka suunnitteluprosessille on hankala nimetä tarkkaa alkua ja loppua. Samalla, kun pitkä suunnittelu kulminoituu neljän päivän tapahtumaan, on ajatukset jo suunnattu tulevaan kesään. Tapahtuman aikana paljastuu aina joitain parannettavia asioita, jotka täytyy tulevaa Sataman Yötä suunniteltaessa korjata tai ottaa huomioon. Vaikka Sataman Yön suunnittelu onkin ympäri-vuotinen prosessi, jakautuu sen pääpaino marraskuun ja kesäkuun välille (liite 2). (Kasurinen 2007.)

2.3 Tapahtumaorganisaatio

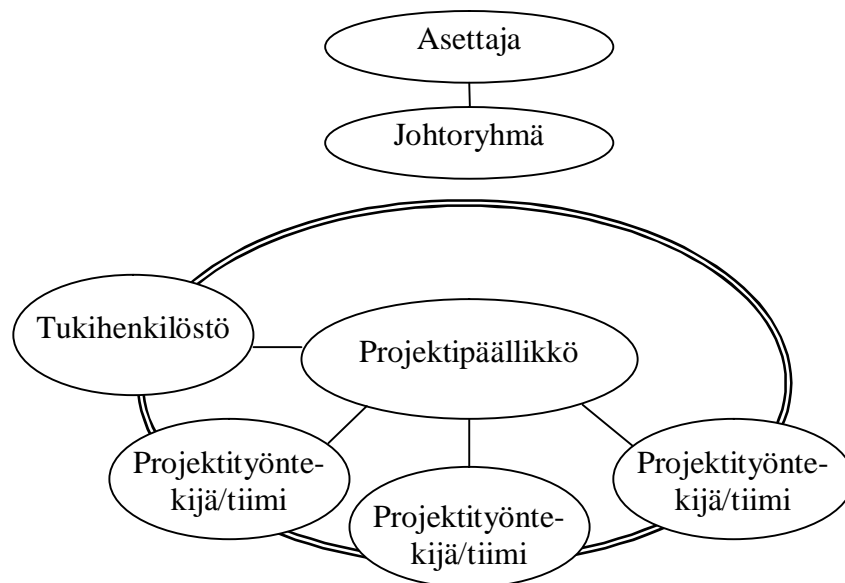
Tapahtumaorganisaation kuvaamista selkeyttää, kun ajatellaan tapahtumanjärjestämistä projektina, joka alkaa ideoimisesta ja päättyy päättämiseen ja arviointiin. Käytännössä tapahtumaorganisaatio ja projektiorganisaatio voidaan siis käsittää samaksi asiaksi. Sataman Yön järjestämistä voidaan myös pitää projektina, ja siksi projektinäkökulma on tuotu tässä työssä esiin. Kauhanen ja muut (2002, 24) määrittelevät projektin seuraavasti:

Projekti on selkeästi asetettuihin tavoitteisiin pyrkivä ja ajallisesti rajattu kertaluontoinen tehtäväkokonaisuus, jonka toteuttamisesta vastaa varta vasten perustettu, johtosuhteiltaan selkeä organisaatio, jolla on käytettävissään selkeästi määritellyt voimavarat ja panokset.

Projektiorganisaatioon kuuluvat asettaja, johtoryhmä, projektipäällikkö, projektityöntekijä/tiimi ja tukihenkilöstö. Projektin asettaja päättää tapahtuman suunnittelun käynnistämisestä ja asettaa reunaehdot projektin johtoryhmälle. Johtoryhmään kootaan tapahtuman kannalta tarvittava ammattitaito ja tietämys. Johtoryhmä päättää tapahtuman tavoitteet, valvoo tapahtuman kulkua ja nimeää tapahtuman projektipäällikön. (Kauhanen ym. 2002, 31 – 33.)

Projektipäällikkö on tapahtuman käytännön toteutuksen tärkein henkilö. Projektipäällikkö on kokonaisvastuussa projektin suunnittelusta, toteutuksesta ja lopputuloksesta. Projektipäällikkö käynnistää, johtaa ja valvoo projektiryhmien työskentelyä. Projektiryhmät puolestaan huolehtivat projektipäällikön määrittelemien tehtävien suorittamisesta ja raportoivat työn edistymisestä. (Kauhanen ym. 2002, 33–34.)

Projektiorganisaatioon voidaan nimetä tukihenkilöitä, joilla on erityisosaamista sellaisilta osa-alueilta, jonka taitajia ei projektissa ole. Ulkopuolisten tukihenkilöiden ja yritysten roolit tulee sopia tarkoin ja tehdä niistä erilliset sopimukset. Tukihenkilöstöön kuuluvat siis kaikki ne palvelut, joita tapahtumaorganisaatio ei tuota itse. (Kauhanen ym. 2002, 33.)



KUVIO 2. Projektiorganisaatio. Esimerkki on muokattu Kauhasen ja muiden (2002) kuviosta.

Sataman Yön organisaatorakenne poikkeaa tietoperustassa esitetystä mallista siten, että asettaja ja johtoryhmä koostuvat pääasiassa samoista ydinhenkilöistä, tapahtuman omistajista. Omistajat ja johtoryhmän muut jäsenet toimivat johtotehtävissä myös tapahtuman aikana, kukin omalla vastuualueellaan. Projektipäällikön vastuulla on neljä tietoperustan mukaista projektitiimiä sekä tukihenkilöstö, jotka yhdessä muodostavat Sataman Yön tapahtumaorganisaation. Projektitiimit ja tukihenkilöstön palvelut toimivat mahdollisimman itsenäisesti omilla vastuualueillaan, kukin oman tiimin johtajansa alaisuudessa. (Kasurinen 2007.)



KUVIO 3. Sataman Yön organisaatiokaavio. Esimerkki on mukailtu Kauhasen ja muiden (2002) käyttämästä kuviosta.

Projektipäällikkö

Projektipäällikkö vastaa Sataman Yön toteutuksesta, ja hänen alaisuudessaan toimii neljä projektitiimiä sekä tukihenkilöstö (Kasurinen 2007).

Ohjelmavastaava

Sataman Yössä ohjelmavastaavan vastuulla on tapahtuman taiteellinen toteutus. Tämä tarkoittaa käytännössä artistien hankintaa, heistä huolehtimista ja tarvittavan tekniikan järjestämistä esiintymislavoille. (Kasurinen 2007.)

Talkooryhmät

Sataman Yö tarvitsee talkooryhmiä sekä rakenteiden kasaamiseen ja purkamiseen että tapahtuma-alueen puhtaanapitoon. Talkooryhmävastaava hankkii tarvittavan työvoiman, laatii työsopimukset, ohjeistaa ja valvoo talkooryhmien toimintaa. (Kasurinen 2007.)

Ravintolatoimen johtaja

Ravintolatoimen johtaja vastaa Sataman Yön päälavan ravintola-alueen ja viiden erillisen ravintolan toiminnasta. Nämä ravintolat keskittyvät virvokkeiden tarjoamiseen, eikä niissä ole mahdollisuutta ruokailuun. (Kasurinen 2007.)

Pienpaikkavastaava

Sataman Yössä pienpaikkavastaavan vastuulle kuuluu festivaaleille tyypillinen koju-myynti, johon sisältyy ruoka-, makeis- ja pientavaramyyntiä. Pienpaikkavastaava myy myyntipaikat ja valvoo niiden toimintaa. (Kasurinen 2007.)

Markkinointi ja viestintä

Markkinointi- ja viestintävastaava markkinoi Sataman Yötä markkinointisuunnitelman mukaisesti, pyrkii maksimoimaan tapahtuman näkyvyyden medioissa ja huolehtii tapahtuman lähialueille toimitettavista, meluhaitoista informoivista tiedotteista. (Kasurinen 2007.)

Tukihenkilöstö

Tukihenkilöstö koostuu niistä palveluista, joita Sataman Yö ei tuota itse (Kasurinen 2007).

2.4 Tapahtuman rahoitus

Menestyvää tapahtumaa ei voida rakentaa ilman riittävää rahoitusta. Yleisimpiä virheitä tapahtuman järjestämisessä onkin laiminlyödä rahoituksen suunnittelu. Joissakin tapauksissa tapahtuma on jopa syytä perua, jos riittävää rahoitusta ei saada turvattua. (Watt 2001, 44.)

Kauhanen ja muut (2002, 59) jakavat rahoituksen lähteet kolmeen päälohkoon:

1. Organisaation oma rahoitus
2. Tapahtuman tulot
 - pääsylipputulot
 - myyntipaikkatulot ja muu myynti
3. Ulkopuoliset lähteet
 - avustus/tuki
 - tappiontakaus
 - sponsorit

Usein tapahtumaa järjestävällä organisaatiolla on omassa toimintabudjetissaan varattuna rahaa tapahtumaan. Tämä ei kuitenkaan aina riitä ja tarvitaan muita rahoituslähteitä. Yleensä tapahtumiin peritään osallistumis- tai pääsymaksu, ja siksi lippujen hinnan asettaminen sekä ennakkomyynti ovatkin keskeisiä osa-alueita rahoituksen suunnittelussa. Ennakkomyyntin avulla saadaan kuva tapahtuman kiinnostavuudesta ja toisaalta rahaa suunnittelukustannusten ja ennakkomaksujen kattamiseen. (Kauhanen ym. 2002, 59–60.)

Tapahtumaa suunniteltaessa järjestäjä joutuu jo varsin varhaisessa vaiheessa miettimään, hoidetaanko kaikki tapahtumaan liittyvät myyntitoiminnot itse vai annetaanko ne alan yrittäjien hoidettaviksi. Käytännössä suurissa tapahtumissa tarjoilu- ja muista myyntitoiminnoista vastaavat yleensä alan ammattilaiset. Normaalisti tapahtuman järjestäjä perii kiinteän myyntipaikan vuokran lisäksi myös osan ulkopuolisen yrittäjän myynnistä vuokrana. (Kauhanen ym. 2002, 61.)

Pääsylipputulosten ja myyntipaikkojen vuokrauksen lisäksi saatetaan tarvita ulkopuolista rahoitusta, joka jaetaan kolmeen osaan: avustukseen ja tukeen, tappiontakaukseen sekä sponsoreihin. Avustuksia ja tukia saadaan lähes vastikkeetta esimerkiksi yksityisiltä henkilöiltä tai yrityksiltä. Tappiontakausta tapahtuman järjestäjä voi anoa valtiolta tai kunnalta ja vähentää näin taloudellista riskiä. (Kauhanen ym. 2002, 61–62.) Sponsoreilta taas saadaan rahaa vastineeksi näkyvyydestä tapahtumassa tai sen markkinointimateriaalissa.

Jotta tapahtumaan voidaan laatia budjetti, täytyy tulojen lisäksi kartoittaa myös tapahtuman menot. Iiskola-Kesonen (2004, 77) listaa tapahtuman menot seuraavasti:

- Palkat ja palkkiot
- Markkinointi ja mainoskulut
- Rakentaminen
- Vuokratulot
- Kokouskulut
- Kulut talkoolaisista (ruokailut, asusteet)
- Esiintyjät
- Painokulut
- Toimistokulut
- Ravintolakulut
- Kulut muusta myynnistä
- Luvat ja ilmoitukset (Teosto, viranomaisilmoitukset)
- Vakuutukset
- Ostopalvelut
- Muut menot

Kannattavan tapahtuman järjestäminen perustuu siihen yksinkertaiseen ajatukseen, että tulojen on oltava menoja suuremmat. Tapahtuma pysyy tasapainossa, kun budjetointi on tehty huolellisesti ja realistisesti. (Iiskola-Kesonen 2004, 76.) Erityisesti menoihin pitää kiinnittää huomiota, koska lisäkustannukset syövät tapahtuman voiton.

Sataman Yö järjestetään puhtaasti tulorahoituksella, joka koostuu pääasiassa lipunmyynnistä, ulkoistetuista myyntipaikoista ja alkoholimyynnistä (liite 3, salainen). Yh-

teistyökumppaneilta saadaan jonkin verran rahallista tukea, mutta pääasiassa toiminta painottuu palveluiden vaihtoon ja yhteistyöhön. Tulevaisuudessa Sataman Yön tavoitteena on saada tapahtumalle merkittävä sponsori, joka ostaisi esimerkiksi päälavan alueen omalle nimelleen. Näin saataisiin enemmän varmaa rahoitusta, joka osaltaan minimoisi esimerkiksi sään vaikutuksesta johtuvia taloudellisia riskejä. (Kasurinen 2007.)

2.5 Neuvottelut, sopimukset ja lupa-asiat

Tapahtuman järjestäjän pitää tehdä lista tapahtuman läpiviemisen kannalta tarvittavista palveluista. Monet näistä palveluista voi periaatteessa toteuttaa itse, mutta lopputuloksen kannalta voi olla parempi ulkoistaa joitakin töitä alan ammattilaisille. Tällä tavoin tapahtumaorganisaation voimavarat saadaan ohjattua itse tapahtuman järjesty- ja valvontatehtäviin. (Kauhanen ym. 2002, 72.)

Kun tapahtumanjärjestäjä on kartoittanut tarvitsemansa palvelut, hän lähettää palveluntarjoajille tarjouspyynnöt, eli käynnistää neuvottelut. Saatuaan tarjoukset, tapahtuman järjestäjä vertailee tarjousten hinta-laatusuhdetta ja tekee päätöksen sopivimmista palvelupaketeista. Tämän jälkeen tapahtumanjärjestäjä hyväksyy tarjouksen, allekirjoittaa sopimuksen ja näin neuvottelut saadaan päätökseen. (Kauhanen ym. 2002, 73–75.)

Ulkoistettujen palveluntarjoajien kanssa tehtyjen sopimusten lisäksi tapahtumanjärjestäjän tulee ottaa huomioon lupa- ja ilmoitusasiat. Järjestäjän on otettava ajoissa yhteyttä poliisi-, ympäristö-, pelastus-, terveys- ja rakennusviranomaisiin. Tapahtumakohtainen lupa tarvitaan muun muassa anniskeluun, meluun, paloturvallisuuteen ja jätteisiin. Viranomaiset tarvitsevat selkeän kuvauksen tapahtumasta, jotta he voivat antaa tarvittavat ohjeet ja määräykset lupien myöntämiseksi. (Kauhanen ym. 2002, 86–89.)

Sataman Yön järjestämiseen käytetystä ajasta iso osa kuluu erilaisten neuvotteluiden, sopimusten ja lupa-asioiden hoitamiseen (liite 4). Vaikka tapahtuma toistuu vuosittain ja monet toiminnot ovat vakiintuneet, joudutaan sopimukset ja lupa-asiat neuvottelemaan joka vuosi uudestaan. Ilman viranomaisilta saatavia lupia, esimerkiksi lääninhal-

lituksen lupaa anniskeluun tai terveystarkastajan lupaa ruokamyyntiin, tapahtumaa ei pystytä järjestämään. Viranomaisilta saatavien lupien lisäksi neuvotellaan artistisopimukset ja tukihenkilöstösopimukset, jotka osaltaan määrittävät tapahtuman laadun ja kiinnostavuuden. (Kasurinen 2007.)

2.6 Tapahtuman markkinointi

Markkinoinnin tarkoituksena on saada tapahtuma kaupaksi. Mikään tapahtuma ei onnistu, ellei paikalle saada yleisöä ja siksi tapahtuman organisaatiossa onkin oltava nimettynä markkinoinnista vastaava taho. (Kauhanen ym. 2002, 113.) Markkinointi ei ole pelkästään mainontaa, vaan sillä tarkoitetaan kaikkea sitä tietoa, jota asiakkaalle tapahtumasta välittyy. Markkinointi on onnistunut, kun asiakkaille tapahtumasta muodostunut kuva ja tapahtuman suunniteltu imago kulkevat käsi kädessä.

Iiskola-Kesonen (2004, 56) jakaa tapahtuman markkinoinnin ulkoiseen, sisäiseen ja vuorovaikutusmarkkinointiin. Ulkoinen markkinointi on näkyvintä ja sen toimenpiteet keskittyvät usein myyntiin ja myynnin edistämiseen. Sen lähtökohtana on kartoittaa tapahtumalle oikea kohderyhmä eli asiakassegmentti. Tämän jälkeen tulee selvittää, mitä kohderyhmä haluaa ja minkälaisia toiveita sillä on. Kerätyn tiedon ja halutun imagon pohjalta rakentuu markkinoinnin sisältö ja sanoma. Lopuksi on vielä löydettävä oikeat markkinointikanavat, joilla kohderyhmä parhaiten tavoitetaan. (Iiskola-Kesonen 2004, 56.) Ulkoisen markkinoinnin käytetyimpiä markkinointikanavia tapahtumissa ovat internet, lehdet, julisteet sekä radio- ja tv-mainonta.

Sisäisellä markkinoinnilla tapahtuma ja sille asetetut tavoitteet markkinoidaan tapahtuman henkilökunnalle. Sen tarkoituksena on luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitouttaa henkilöstöä. Etenkin vapaaehtoistyöntekijöille ja talkoolaisille sisäinen markkinointi on erityisen tärkeää. Onnistunut sisäinen markkinointi luo viihtyisyyttä, parantaa ilmapiiriä ja saa talkoolaiset puhumaan tapahtumasta myönteisesti jo ennen sen alkamista. (Iiskola-Kesonen 2004, 56.)

Kun sisäinen markkinointi on kunnossa, voidaan olettaa myös vuorovaikutusmarkkinoinnin onnistuvan. Vuorovaikutusmarkkinoinnilla tarkoitetaan ihmisten välistä kans-

sakäymistä eli asiakaspalvelutilanteita. Asiakaspalvelussa työskentelevien henkilöiden on välitettävä tapahtumasta positiivista kuvaa oman käytöksensä ja asenteensa avulla. Näin ollen organisaatiossa vallitseva hyvä henki siirtyy asiakkaaseen ja asiakkaalta eteenpäin toisille asiakkaille. (Iiskola-Kesonen 2004, 57.)

Tapahtuman markkinoinnin tulee olla pitkäjänteistä ja yhteistä linjaa noudattavaa. Se kehittyy samanaikaisesti järjestelyiden ja tavoitteiden kanssa. Tapahtuman huolellinen suunnittelu ja toteutus tukevat kokonaisvaltaista markkinointia ja sen onnistuminen luo tapahtumalle selkeää kilpailuetua. (Iiskola-Kesonen 2004, 57.)

Vuoden 2007 Sataman Yön ulkoista markkinointia varten palkattiin tiedottaja, jonka ansiosta tapahtuma sai lehdistössä enemmän näkyvyyttä kuin koskaan aikaisemmin. Sataman Yötä markkinoitiin Radio Jyväskylässä mainospoteilla, katukuvassa mainosjulistteilla ja Sataman Yön nettisivuilla. Lisäksi sataman lähellä sijaitseviin kerrostaloihin jaettiin informatiivisia tiedotteita tapahtumasta ja siitä mahdollisesti seuraavista meluhaitoista. Tapahtuman aikana tapahtuma-alueella käytettiin äänimainontaa, jonka tarkoituksena oli informoida ihmisiä esiintyjistä ja samalla houkutella ohikulkijoita Sataman Yöhön. (Kasurinen 2007.)

Sisäinen markkinointi on Sataman Yössä haastavaa. Aikataulut ovat joka vuosi tiukat, eikä tapahtuman tavoitteiden markkinoimiseen henkilökunnalle jää aikaa. Sisäistä markkinointia hankaloittaa myös se, että Sataman Yö koostuu monista pienistä ravintoloista, jotka toimivat omina yksikköinä. Näin ollen henkilöstölle ei muodostu yhteistä näkemystä tapahtumasta, vaan jokainen yksikkö toimii omalla tavallaan. Tämä ei kuitenkaan muodosta ongelmaa vuorovaikutusmarkkinoinnille, koska Sataman Yön ravintoloissa toimivat pääasiassa alan ammattilaiset, jotka tietävät miten asiakkaita on palveltava. (Kasurinen 2007.)

2.7 Tapahtuman johtaminen

Hyvä johtaminen on erittäin tärkeää onnistuneen tapahtuman järjestämisessä. Tapahtuman johtajan, projektipäällikön, on kyettävä ohjaamaan organisaatio suunnitelmien mukaan, kohti sovittuja päämääriä. Tähän päästään, kun projektipäällikkö hallitsee

tapahtuman johtamisen tärkeimmät osa-alueet, joita ovat motivointi, delegointi, kontrollointi ja ongelmien ratkaisu (Watt 2001, 23–27).

Tapahtumat vaativat työntekijöiltä uhrauksia ja venymistä ja sen takia on huolehdittava motivaation ylläpitämisestä. Tapahtuman johtajan on tärkeä ymmärtää, mikä motivoi työntekijöitä. Työntekijöille täytyy selkeyttää työn tavoitteet ja pitää heidät jatkuvasti informoituna työhön liittyvistä asioista. Myös kaikki pienet huomionosoitukset, kuten ilmaiset ateriat auttavat pitämään yllä motivaatiota ja sitoutumista työhön. (Watt 2001, 23–24.)

Delegointi on yksi tapahtuman johtamisen avaintekijöistä. Se ei tarkoita tehtävien satunnaista siirtämistä muille, vaan se vaatii huolellista suunnittelua. Delegoinnilla pyritään maksimoimaan tehokkuus käyttämällä jokaisen henkilön aikaa, kokemusta ja ammattitaitoa parhaalla mahdollisella tavalla. On myös muistettava, ettei delegointi siirrä vastuuta, vaan vastuu pysyy aina johtajalla. Tämän vuoksi johtajan on valvottava delegoituja tehtäviä ja annettava niistä palautetta. Tällainen huolehtiminen osoittaa projektissa mukana oleville, että heidän työtään arvostetaan. (Watt 2001, 27–28.)

Kontrollointi on johtamisen osa-alue, jonka tehtävänä on huolehtia siitä, että suunnitellut asiat toteutuvat. Watt (2001, 24) jakaa tehokkaan kontrolloinnin neljään vaiheeseen:

1. Suunnitellaan mitä tehdään
2. Tarkastellaan mitä on tehty
3. Verrataan saavutuksia suunnitelmiin
4. Korjataan asiat, joissa havaittiin puutteita

Tapahtuman johtamisessa on syytä kiinnittää erityistä huomiota aikataulujen, kustannusten ja resurssien kontrollointiin. Kun nämä asiat toteutuvat suunnitellusti, saadaan tapahtumalle toivottu lopputulos. (Watt 2001, 24.)

Vaikka tapahtuma on suunniteltu huolellisesti, esiin saattaa nousta odottamattomia ongelmia. Johtajan on kyettävä ratkaisemaan ne nopeasti, ettei ongelmista kasva kriisejä. Johtajan haasteena on keksiä innovatiivisia ratkaisuja ongelmille suuren paineen

alla. Analyttinen ja rauhallinen lähestyminen auttaa johtajaa sopivan ratkaisun löytämisessä. (Watt 2001, 23.)

Sataman Yön johtamisessa painotetaan huolellista suunnittelua ja avointa tiedon kulkua. Tapahtuma-alueen rakentamis- ja purkutyöt vaativat erityistä paneutumista, sillä tehtävää on paljon ja aikaa vähän. Johtajan on oltava ajan tasalla toimituksista ja kyettävä jakamaan työvoima tehokkaasti oikeisiin kohteisiin. Mikäli tässä epäonnistutaan, voi edulliseksi työvoimaksi kaavailtu, urheiluseuroilleen rahaa hankkiva talkooväki osoittautua suureksi kustannuseräksi 30 ihmisen seisoessa toimettomina. (Kasurinen 2007.)

Huolellisesta suunnittelusta ja kokemuksen kautta opituista toimintatavoista huolimatta, ilmaantuu aina jotain odottamatonta. Vuoden 2007 Sataman Yön ensimmäisen rakennuspäivän aamuna huomattiin, että pienpaikkamyyjille kaavailulle alueelle oli jätetty isoja betonielementtejä laitureiden kunnostamista varten. Tällaisissa tilanteissa johtajan on oltava aktiivinen ja omattava nopeaa ongelmanratkaisukykyä, jottei odottamattomista asioista aiheudu kohtuutonta haittaa. (Kasurinen 2007.)

Tapahtuman aikana johtaminen painottuu Sataman Yössä juuri ongelmien ratkaisuun ja kontrollointiin. Johtajan on valvottava, että tapahtuma toteutuu suunnitellusti ja tarvittaessa ohjattava toimintaa oikeaan suuntaan. Vuoden 2007 Sataman Yöstäkään ei selvitty täysin ongelmista, sillä esimerkiksi osa telttatoimituksista myöhästyi aiheuttaen viivästymisiä rakentamiseen. Tästäkin ongelmasta selvittiin luovalla johtamisella ja kokonaisuutena Sataman Yön järjestelyt sujuivat paremmin kuin koskaan aikaisemmin. (Kasurinen 2007.)

2.8 Tapahtuman päättäminen ja arviointi

Pitkä suunnitteluprosessi ja valtava määrä taustatyötä kulminoituvat yleensä vain muutaman päivän tapahtumaan, jonka jälkeen koko organisaatio kaipaa lepoa. Tapahtuman kehittymisen kannalta on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, että tapahtumalle saadaan selkeä päätös ja että tapahtuma arvioidaan. Kauhanen ja muut (2002, 125) jakavat päättämisen ja arvioinnin neljään osaan: tapahtuman onnistuneisuuden arviointiin,

oman väen ja sidosryhmien kiittämiseen, henkilökunnan palkitsemiseen ja kirjallisen loppuraportin tekemiseen.

Yleisimpiä tapahtuman arvioinnin kohteita ovat aikataulut, tapahtuman taso ja taloudellinen tulos. Arviointi voidaan aloittaa jo tapahtuman aikana asiakastyytyväisyyskyselyn muodossa. Tapahtuman jälkeen on vielä pidettävä palaveri henkilökunnan kesken ja käytävä läpi epäonnistumiset ja onnistumiset. (Kauhanen ym. 2002, 125–126.)

Päätöspalaverin yhteydessä voidaan kiittää henkilökuntaa ja antaa palautetta tapahtumasta. Palkintona hyvin tehdystä työstä voidaan järjestää päätösjuhlat tai jakaa esimerkiksi tuotepalkintoja. Yhteistyö- ja sidosryhmille kiitoksen voi lähettää kirjeen tai kortin muodossa. (Kauhanen ym. 2002, 127.)

Kuukauden sisällä tapahtuman päätöksestä, johtajan on laadittava kirjallinen loppuraportti. Loppuraportin tarkoitus on toimia organisaation sisäisenä työkaluna, jonka pohjalta tapahtumaa pystytään kehittämään. (Kauhanen ym. 2002, 126, 128.) Kauhanen ja muut (2002, 126) listaavat loppuraportin pääkohdat seuraavasti:

1. Tapahtuman yleiskuvaus
2. Tapahtuman tavoitteet
3. Tapahtuman ajallinen onnistuminen
4. Tapahtuman taloudellinen onnistuminen
5. Organisaation toiminta
6. Tapahtumassa havaitut ongelmat
7. Tapahtuman arviointi
8. Muut selvitykset ja viitteet

Sataman Yön päättäminen pitää sisällään henkilökunnalle järjestettävät päätösjuhlat, tapahtuman taloudellisen tuoton arvioinnin ja palaverin tapahtuman yleisestä onnistumisesta. Lisäksi Sataman Yöhön on nimetty lehtivastineiden laatija, jonka tehtävänä on vastata mahdollisiin tapahtumasta tulleisiin kirjoituksiin lehtien yleisönosastoilla. Tietoperustan mukaista kirjallista loppuraporttia ei Sataman Yöstä laadita, vaan onnistumiset ja kehittämisideat jäävät muistin varaan. Tapahtuman kehittymisen kannalta

tulisi laatia kattava loppuraportti, joka toimisi työkaluna seuraavaan vuoden tapahtumaa kehitettäessä. (Kasurinen 2007.)

3 TOIMITILAJOHTAMINEN

Toimitilajohtaminen (facility management) on suhteellisen uusi käsite, jonka juuret ovat USA:ssa. Noin 25 vuotta sitten suuret organisaatiot omaksuivat sen osaksi yrityksen johtamista. USA:sta toimitilajohtaminen levisi Iso-Britannian kautta Eurooppaan ja 1990-luvun alkuun mennessä myös muille mantereille kuten Afrikkaan, Aasiaan ja Australiaan. Vaikka toimitilajohtaminen on otettu käyttöön yrityksissä, ottaa se käsitteenä vasta ensiaskeliaan useimmissa maissa. Toimitilajohtamisen parissa työskenteleviä henkilöitä on paljon, mutta ammattimaisen, koko toimitilajohtamisen kentän käsittävän koulutuksen saaneita on verrattain vähän. (van den Ende 2006, 10.)

3.1 Toimitilajohtamisen määrittely

Hyviä toimitilajohtamisen määritelmiä löytyy sekä englanninkielisestä, että suomenkielisestä kirjallisuudesta. Englanninkielisessä kirjallisuudessa useimmat määritelmät ovat niin täsmällisiä, että ne vaikuttavat aluksi hyvinkin vaikeaselkoisilta. Määritelmässä on käytetty vaikeita lauserakenteita ja niiden täydellinen ymmärtäminen vaatii usein alan perustietojen hallitsemista. Suomenkielisessä kirjallisuudessa toimitilajohtamista lähestytään yksinkertaisemmin ja pelkistetympin. Määritelmät eivät ole yhtä tarkkoja kuin englanninkielisessä kirjallisuudessa, vaan niihin sisällytetään yksinkertaisesti toimitilajohtamisen ydin.

Professori Leväinen (2000) pohtii toimitilajohtamisen määrittelyä ja toteaa, että määritelmien laajuuden ja sisällön välillä paljastuu mielenkiintoisia yhtäläisyyksiä ja eroja. Määritelmien kirjoittajat eivät viittaa empiiriseen tutkimustietoon, vaan määritelmät sisältävät osaksi sen, mitä ammatti pitää sisällään ja osaksi sen, mitä kirjoittajat haluaisiin siihen sisällyttää. (Leväinen 2000, 67.) Leväisen (2000) esille tuoma näkemys on varmasti oikea vanhempien määritelmien osalta, mutta uusimpien määritelmien koh-

dalla siihen tulee suhtautua kriittisesti. Toimitilajohtaminen on kehittynyt 2000-luvulla kovaa vauhtia ja uusimmille tutkijoille saattaa olla jo tarjolla tutkittua tietoa toimitilajohtamisesta.

Seuraavaksi on esitelty neljä, hieman eri näkökulmilta toimitilajohtamista tarkastelevaa määritelmää, jotka kuvaavat kattavasti määritelmiin liittyvää monimuotoisuutta. Ensimmäistä määritelmää lukuun ottamatta, määritelmät on valittu uusimmista lähteistä, jotka kuvaavat hyvin tämän hetken näkemystä toimitilajohtamisesta.

Cotts ja Lee (1992, 3) lähestyvät toimitilajohtamista työpisteen kautta:

“The practice of coordinating the physical workplace with the people and work of the organization; integrates the principles of business administration, architecture, and behavioural and engineering sciences.”

Atkin ja Brooks (2006, 1) käyttävät määritelmää, joka kuvaa toimintaympäristön muokkaamista organisaation ydintoiminnan tarpeisiin:

“An integrated approach to maintaining, improving and adapting the buildings of an organisation in order to create an environment that strongly supports the primary objectives of that organisation.”

Van den Ende (2006, 11) tarkentaa määritelmää tuomalla esiin henkilöstön hyvinvoinnin näkökulman ja painottamalla toimitilajohtamisen roolia organisaation ydintoiminnan tukijana:

Facility management is the effective and integral management of all conditions, processes and provisions, thus enabling organizations to continuously meet their objectives and achieve an optimum feeling of well-being for people in their workplace or residence.

Yksinkertaisimmillaan toimitilajohtamisen määrittelee toimitilajohdon yhdistys FIFMA (FIFMA Toimitilajohdon yhdistys ry):

”Toimitilajohtamisen tehtävänä on tuottaa, ylläpitää ja kehittää tukipalveluja yrityksen ydinliiketoiminnan strategisten tarpeiden täyttämiseksi.”

3.2 Toimitilajohtamisen osa-alueet

Ennen kuin voidaan määritellä toimitilajohtamisen osa-alueet, täytyy hahmottaa sen toimintakenttä. Toimitilajohtaminen on mukana koko kiinteistön elinkaaren ajan aina kiinteistön suunnittelusta, kiinteistön purkuun. Tämän elinkaaren aikana kiinteistö ja sen käyttäjät tarvitsevat erilaisia tukipalveluita, joita toimitilajohtaminen tuottaa, ylläpitää ja kehittää. Nämä tukipalvelut muodostavat toimitilajohtamisen sisällön, jonka alan ammattilaiset jakavat eri osa-alueisiin.

Toimitilajohtamisen osa-alueiden ja tehtävien yksiselitteinen esittäminen on vaikeaa. Toimitilajohtamisen kentän laajuus ja eri osa-alueisiin sisällytettävät asiat vaihtelevat hieman kirjoittajien näkemyserojen mukaan. Seuraavaksi esitellään kaksi erilaista tapaa jakaa toimitilajohtaminen osa-alueisiin. Selkeyden vuoksi osa-alueista on esitetty vain otsikot ja tarkemmat kuvaukset osa-alueiden sisällöistä löytyvät liitteistä. Esitettävien toimitilajohtamisen osa-alueiden lähteenä on käytetty englanninkielistä kirjallisuutta ja joidenkin termien kääntäminen suomeksi on lähes mahdotonta. Tämän vuoksi suomennettujen osa-alueiden kuvausten mukaan on liitetty englanninkieliset versiot kyseisistä käsitteistä.

Van den Ende (2006, 128) käyttää seuraavaa mallia, jossa toimitilajohtamisen osa-alueet on jaettu kahdeksaan eri osaan (liite 5):

- Kiinteistö
- Tilan johtaminen
- Sisätilojen kalusteet
- Kiinteistön ylläpito
- Pitkän aikavälin suunnittelu
- Sisätilasuunnittelu
- Arkkitehtuuri- ja insinööripalvelut
- Budjetointi

Seuraavaksi esitettävä Barrettin (2000, 35) malli eroaa van den Enden (2006) käyttämästä mallista siten, että siinä toimitilajohtamisen kenttä on jaettu neljään eri osa-alueeseen (liite 6):

- Tilasuunnittelu
- Kiinteistö ja rakentaminen
- Rakennuksen ylläpito
- Yleiset palvelut

Barretin ja Enden käyttämät mallit eivät juuri eroa sisällöllisesti, vaikka ne ensisilmäyksellä näyttävätkin hyvin erilaisilta. Erot syntyvät pääasiallisesti siitä, miten toimitilajohtamisen osa-alueet jaotellaan. Barrett (2000) esimerkiksi yhdistää tilasuunnittelun alle tilan johtamisen, sisätilasuunnittelun ja sisätilojen kalusteet, jotka ovat van den Enden (2006) käyttämässä mallissa erillisinä osa-alueinaan.

Molemmat mallit selventävät toimitilajohtamisen osa-alueita ja auttavat hahmottamaan sen laajaa kokonaisuutta. Barrettin (2000) malli on van den Enden (2006) käyttämää mallia tiiviimpi, mutta sisällöltään se on hyvin samanlainen. Merkittävin asia Barretin (2000) mallissa tämän työn kannalta on se, että siitä saadaan johdettua työn keskeisin osa-alue. Yhdistämällä rakennuksen ylläpito ja yleiset palvelut saadaan muodostettua kokonaisuus nimeltään toimitilapalvelut ja niiden johtaminen.

3.3 Toimitilapalvelut

Toimitilapalveluiksi käsitetään kaikki ne palvelut, jotka tukevat organisaation ydintoimintaa. Tämän vuoksi toimitilapalveluista muodostuu hyvin laaja palvelukokonaisuus, mikä tekee palveluiden tarkasta luetteloinnista vaikeaa. Hanhijärven, Tuomelan & Puhdon (2001, 22) käyttämästä listasta puuttuu palveluiden tarkka, yksityiskohtainen luettelointi, mutta siitä saa hyvän yleiskuvan toimitilapalveluista:

- siivous
- catering
- aulapalvelu

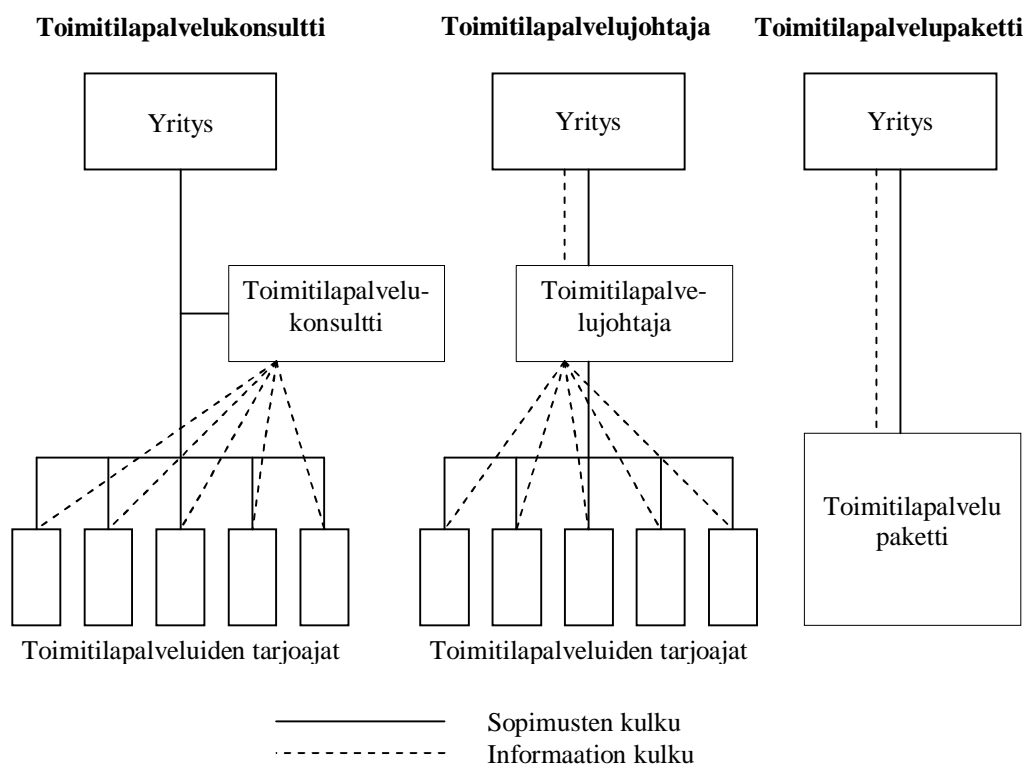
- puhelinkeskus
- postitus ja postinjakelu
- kopiopalvelu
- toimistolaitteiden hankinta ja ylläpito
- arkistointi
- turvapalvelut ja kulunvalvonta
- toimistotarvikkeiden hankinta ja varastointi
- atk-järjestelmien hankinta ja ylläpito
- ulkoalueiden puhtaanapito
- kunnossapito
- muuttojen toteutus
- toimistosisusteiden ja kalusteiden suunnittelupalvelut

Toimitilapalvelut jaetaan vielä sen perusteella, suuntautuvatko ne tiloihin vai niiden käyttäjiin. Tiloihin suuntautuvia palveluja, kuten kunnossapitoa ja ulkoalueiden puhtaanapitoa, kutsutaan kiinteistöpalveluiksi. Käyttäjien toimintaa helpottavia palveluja, kuten aulapalvelua ja postitusta kutsutaan käyttäjäpalveluiksi. (Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2001, 23, 24.)

3.3.1 Toimitilapalveluorganisaation muodostaminen

Toimitilapalveluita suunniteltaessa on ensimmäiseksi ratkaistava se, tuotetaanko tarvittavat palvelut itse oman henkilöstön toimesta vai hankitaanko palvelut tai osa niistä ostopalveluina. Se, että kumpaan ratkaisuun yritys päätyy, riippuu hinnasta, ammattitaitovaatimuksista ja siitä, että onko kyseisiä palveluita yleensä saatavilla. Tämän lisäksi yrityksen on myös ratkaistava, haluaako se itse organisoida ja johtaa ostettavia palveluita vai olisiko sen järkevää olla vain palvelujen ostajan asemassa. (Hanhijärvi ym. 2001, 25.)

Atkin ja Brooks (2006, 129) esittävät kolme erilaista tapaa organisoida toimitilapalvelut yrityksen käyttöön:



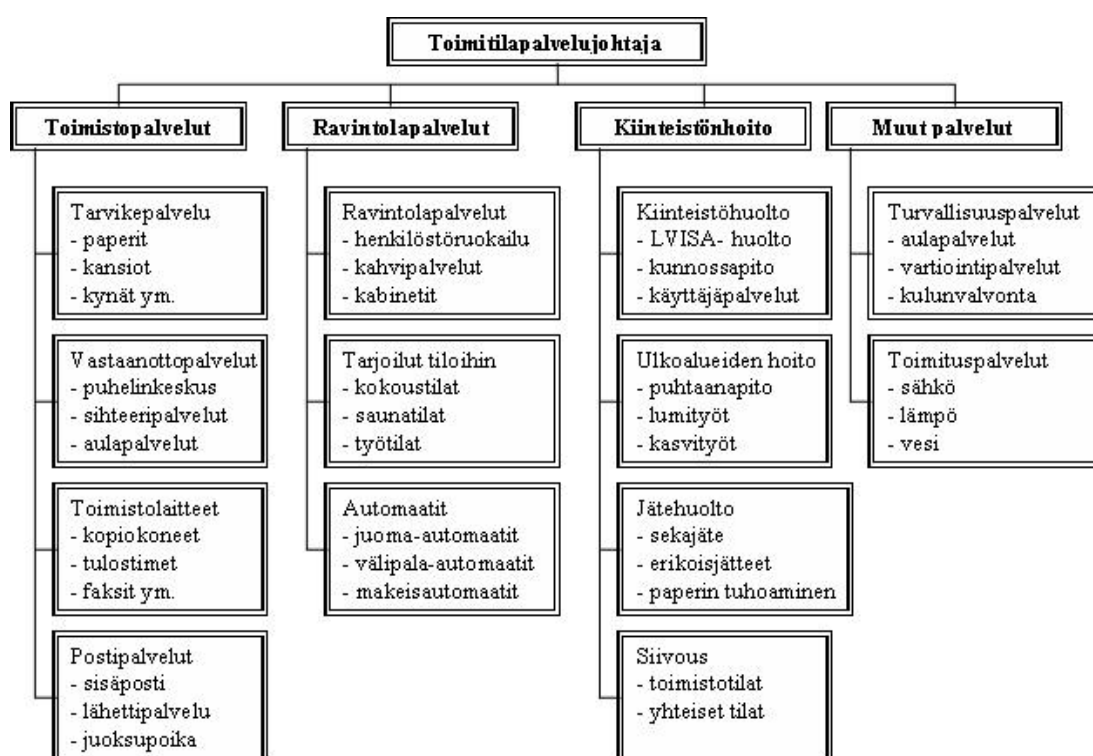
KUVIO 3. Kolme erilaista tapaa organisoida toimitilapalvelut. Kuvio on muokattu Atkinsin ja Brooks (2006) käyttämästä kuviosta.

Kun yrityksellä ei ole tarpeeksi ammattitaitoa toimitilapalveluiden organisointiin ja johtamiseen, mutta se haluaa kuitenkin itse kontrolloida palveluita, kysymykseen tulee toimitilapalvelukonsultti-malli. Tässä mallissa yritys palkkaa edustajan, toimitilapalvelukonsultin, jonka tehtävänä on löytää parhaat mahdolliset toimitilapalveluiden tarjoajat ja muodostaa näistä toimiva kokonaisuus yrityksen tarpeisiin. Toimitilapalvelukonsultti-mallissa tarkoituksena on hyödyntää konsultin ammattitaitoa ja asiantuntemusta, mutta pitää päätäntävalta, sopimuksen teko ja vastuu yrityksellä. (Atkin & Brooks 2006, 130.)

Toimitilapalvelujohtaja-mallissa yritys on valtuuttanut toimitilapalvelujohtajan vastaamaan toimitilapalveluiden hallinnoimisesta ja sopimusten teosta. Yrityksen johto ei siis ole suoraan yhteydessä palvelujen tarjoajiin, vaan informaatio kulkee yrityksessä työskentelevän toimitilapalvelujohtajan kautta. Toimitilapalvelujohtaja-malli voidaan jakaa kahtia sen perusteella, kontrolloiko yritys toimitilapalveluihin budjetoitua rahamäärää vai onko sekin vastuu siirretty toimitilapalvelujohtajalle. Tässä mallissa toimitilapalvelujohtajan vastuu on selvästi konsultti-mallia suurempi, yrityksen jäädessä lähinnä tarkkailijan rooliin. (Atkin & Brooks 2006, 136–137.)

Toimitilapalvelupaketti-mallissa yritys siirtää sovitulla hinnalla koko vastuun toimitilapalveluista yhdelle toimitilapalveluista ja niiden johtamista tarjoavalle yritykselle. Tällöin yrityksen ei tarvitse huolehtia sopimuksien teosta eikä palveluiden johtamisesta. Tässä mallissa yrityksen vastuulla on löytää paras mahdollinen palvelun tarjoaja, joka pystyy tuottamaan kilpailukykyisiä ja ammattitaitoisia toimitilapalveluita yrityksen ydintoiminnan tarpeisiin. (Atkin & Brooks 2006, 137–138.)

Kun yritys on päättänyt, mitä palveluita se tarvitsee ja miten palveluita johdetaan, pystytään muodostamaan toimitilapalveluorganisaation rakenne. Se voi rakentua esimerkiksi toimisto-, ravintola- ja kiinteistöhoitopalveluyksiköistä. Oman yksikkönsä muodostavat yleensä myös turvallisuus- ja toimituspalvelut. (Hanhijärvi ym. 2001, 24.) Jokaisella palveluyksiköllä on oma esimiehensä, joka on vastuussa omaan palveluyksikköönsä kuuluvista palveluista. Yksittäisillä palveluilla on taas omat kohdevas- taavansa, jotka vastaavat palvelun käytännön toteutuksesta.



KUVIO 4. Esimerkki toimitilapalveluorganisaation rakenteesta. Kuvio on mukailtu Hanhijärven ja muiden (2001) kuviosta.

3.3.2 Toimitilapalveluiden johtaminen

Kun palveluntarjoajat on valittu ja palveluorganisaatio on luotu, voidaan keskittyä sen johtamiseen. Toimitilapalveluiden johtajalla on vastuullaan lukuisia pieniä toimitilapalveluyksiköitä ja siksi informaation määrä on valtava. Johtajan on ymmärrettävä, ettei hänen tarvitse olla perillä kaikista yksityiskohdista, vaan hänen on ohjeistettava yksiköt siten, että ne voivat toimia itsenäisesti. Mitä paremmin toimitilapalveluyksiköt ovat perillä siitä, mitä heiltä vaaditaan, sitä tehokkaammin he pystyvät yrityksessä toimimaan. (Barrett 2000, 36–37.)

Toimitilapalveluiden johtajan tehtävä on yhdessä toimitilapalveluyksiköiden esimiesten kanssa tarkkailla jatkuvasti palveluiden laatua. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että johtajan on pidettävä toimitilapalveluyksiköiden esimiesten kanssa säännöllisin väliajoin palavereja, joissa pohditaan onko palveluiden taso pysynyt sovitulla tasolla. Näissä palavereissa pyritään myös tunnistamaan ja ennakoimaan palveluiden tuottamisessa mahdollisesti syntyviä ongelmia. Toimitilapalveluiden johtamisessa on siis tärkeää, että mahdollisia ongelmakohtia etsitään aktiivisesti, ennen kuin niistä syntyy toimintaa kriittisesti hankaloittavia tekijöitä. (Barrett 2000, 27–38.)

3.3.3 Toimitilapalveluiden ulkoistaminen

Toimitilapalvelut ovat eläneet useamman vuoden voimakkaan muutospaineen alla. Nykyään kiinteistöjen omistajat ja suuret yritykset haluavat keskittyä yhä enemmän oman perusliiketoimintansa hoitamiseen ja pyrkivät siksi ostamaan toimitilapalvelut niihin erikoistuneilta yrityksiltä. Yritykset ovat huomanneet, että tällainen palvelujen ulkoistaminen vapauttaa resursseja yrityksen ydinliiketoimintaan. Palveluja ulkoistamalla pystytään vähentämään toimitilakustannuksia, tehostamaan organisaation toimintaa, kasvattamaan asiakastyytyväisyyttä ja sitä kautta saavuttamaan kilpailuetua. Ulkoistaminen nostaa myös tukipalveluiden laatua, sillä käyttöön saadaan paras asiantuntijuus. (Hanhijärvi ym. 2001, 25–27.)

Ulkoistamisella ei ole kuitenkaan pelkästään positiivisia vaikutuksia. Lisääntyneen ulkoistamisen myötä alalle on tullut yhä enemmän toimitilapalveluita tuottavia yrityk-

siä ja siitä syystä kilpailu on kiristynyt. Kilpailu on pakottanut toimitilapalveluita tarjoavia yrityksiä laskemaan palveluiden hintoja, joka on vaikuttanut palveluiden piirissä työskentelevien henkilöiden työn mitoitukseen. Kustannussyistä esimerkiksi siistijöiden työhön käytettävä aika on joissain tapauksissa mitoitettu niin tiukaksi, että vaaditun puhtaustason saavuttaminen on tullut hankalaksi. Tästä johtuen ulkoistamisen tuoma palvelun laadun parantuminen voidaan paikoin perustellusti kyseenalaistaa.

4 TOIMITILAPALVELUT SATAMAN YÖSSÄ

Toimitilapalveluita tapahtumissa ei käsitellä sen enempää toimitilajohtamisen kuin tapahtuman järjestämisenkään kirjallisuudessa. Silti tapahtuma, niin kuin kiinteistössä toimiva yritysikin, tarvitsee toimiakseen toimitilat ja ydintoimintaa tukevat palvelut. Tapahtuman järjestäminen on siis aina sisältänyt toimitilapalveluita ja niiden johtamista, mutta niistä ei ole muodostettu omaa kokonaisuuttaan kiinteistöissä tapahtuvan toiminnan tavoin.

Ennen kuin voidaan pohtia toimitilapalveluiden roolia tapahtumissa, on syytä miettiä tarkemmin kiinteistössä toimivan yrityksen ja tapahtuman välisiä yhteneväisyyksiä. Tapahtuman suunnittelussa tehtävä toimintaidea vastaa yrityksen kehittämää liikeideaa. Tapahtuma tarvitsee myös organisaatorakenteen, budjetin ja rahoituksen, aivan kuten yritysikin. Ennen kaikkea, niin tapahtumasta kuin yrityksestäkin löytyy ydintoiminto, joka tarvitsee ympärilleen tukipalveluita ja niiden johtamista. Kiinteistöissä tapahtuvassa yritystoiminnassa näiden tukipalveluiden organisoinnin ja johtamisen tärkeys on jo tiedostettu, joten tapahtuman järjestämisessäkin niiden olennaista roolia ei voida sivuuttaa.

4.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa ja kuvata Sataman Yön toimitilapalvelut, tarkastella niiden toimivuutta sekä tekemään tämän pohjalta ehdotuksia toimitilapalveluiden ja niiden johtamisen kehittämiseksi. Tutkimus aloitettiin selvittämällä Sataman

Yön toimitilapalvelut haastattelemalla tapahtuman projektipäällikköä Kari Kasurista sekä havainnoimalla vuoden 2007 Sataman Yön toimintoja. Palveluiden selvitystyön jälkeen valittiin tapahtuman kannalta tärkeimmät toimitilapalvelut, joita tutkittiin tarkemmin haastattelemalla palveluiden tuottajia. Näiden haastattelujen pohjalta palveluista laadittiin kuvaukset kehittämisideoineen ja tehtiin ehdotuksia toimitilapalveluiden organisoimisen ja johtamisen kehittämiseksi Sataman Yössä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen, joka on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja jossa aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä se, että kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti satunnaisotannan sijaan ja että tutkittavia tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille. Tällaisia metodeja ovat muun muassa teemahaastattelu, osallistuva havainnointi ja ryhmähaastattelu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.)

Tässä tutkimuksessa metodeina käytettiin teemahaastattelua ja sen tukena osallistuvaa havainnointia. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi ym. 2007, 203). Tämän haastattelumenetelmän valintaa tuki se, että haastateltavien määrä oli vähäinen ja se, että jokaisesta toimitilapalvelusta haluttiin saada mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva. Teemahaastattelun valinta on perusteltua myös siksi, että haastatteluista saatuja tietoja pystyttiin täydentämään jälkikäteen.

Teemahaastattelun tukena käytetyllä osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan sitä, että tutkija osallistuu tutkimuskohteensa toimintaan tutkimuskohteen ehdoilla, sovittuna ajanjaksona. Osallistuva havainnointi tapahtuu usein ennalta valitusta näkökulmasta ja havainnointi on jollakin tavalla ennalta suunniteltua. (Vilka 2006, 44.) Tässä tutkimuksessa osallistuvan havainnoinnin avulla muodostettiin yleiskuva vuoden 2007 Sataman Yöstä, ja se toimi pohjana ja tukena teemahaastatteluille. Käytännössä osallistuva havainnointi toteutettiin siten, että olimme mukana tapahtuman rakentamisessa ja tapahtuman aikaisessa myyntityössä tehden samalla muistiinpanoja tapahtuman toiminnoista.

Teemahaastattelujen kohdejoukko valittiin sen perusteella, mitä toimitilapalveluita Sataman Yöstä tunnistettiin. Sataman Yön ydintoimintaa, musiikkitapahtuman tuottamista, tukeviksi toimitilapalveluiksi määritettiin turvallisuus-, jätehuolto-, puhtaanapito- ja ruokapalvelu sekä toimituspalveluna sähkö. Tämän lisäksi Sataman Yössä tunnistettiin, varsinkin ulkoilmatapahtumille tyypillinen tukipalvelu, tapahtuma-alueen rakentaminen ja purkaminen. Tätä tukipalvelua ei normaalisti lueta toimitilajohtamisen kirjallisuudessa kiinteistön toimitilapalveluihin kuuluvaksi (ks. luku 3.3), mutta sillä on tapahtumissa merkittävä, tukipalvelua vastaava rooli. Tämän vuoksi rakentaminen ja purkaminen on nostettu tässä työssä yhdeksi toimitilapalveluksi ja se on nimetty yksinkertaisesti rakentamiseksi.

Sataman Yöstä tunnistettiin siis kuusi toimitilapalveluksi luettavaa tukipalvelua. Toimituspalvelua (sähköä) ei käsitellä tässä työssä sen tarkemmin, koska se pitää sisällään ainoastaan sähkösopimuksen laatimisen. Toimeksiantajan pyynnöstä, tässä työssä ei myöskään käsitellä tapahtumille hyvin tärkeää ruokapalvelua, joka on Sataman Yössä pääasiassa ulkoistettu pienpaikkamyymälöille. Ruokapalvelusta on hyvä kuitenkin mainita, että se on tapahtumille välttämätön tukipalvelu, koska sen avulla ihmiset saadaan pidettyä tapahtuma-alueella koko tapahtumapäivän ajan. Ruokapalvelun ja toimituspalvelun poisrajauksen jälkeen tarkasteltavaksi jäi neljä tukipalvelua: turvallisuuspalvelu, jätehuoltopalvelu, puhtaanapitopalvelu ja rakentaminen.

Tutkittavien toimitilapalveluiden valinnan jälkeen siirryttiin haastatteluihin, jotka nauhoitettiin, litteroitiin ja kirjoitettiin puhtaaksi (liite 7). Haastattelut toteutettiin välillä 31.10 – 17.12 2008. Turvallisuuspalvelun ja jätehuollon kohdalla haastateltaviksi valittiin sekä palvelun tarjoajan vastuushenkilö, että Sataman Yön projektipäällikkö. Tällä tavalla pystyttiin vertaamaan sekä palvelun tarjoajan että tapahtuman projektipäällikön näkemyksiä ja muodostamaan selkeä kokonaiskuva palveluista. Turvallisuuspalveluista haastateltiin turvallisuuspäällikkö Mikko Koljanderia ja jätehuollosta työnohtajaa Juho Makkulaa. Sataman Yön itse toteuttamia palveluita, puhtaanapitoa ja rakentamista varten haastateltiin tapahtuman projektipäällikköä Kari Kasurista joka oli päävastuussa kyseisistä palveluista.

4.2 Tutkimuksen tulokset

4.2.1 Turvallisuuspalvelut

Turvallisuuspalveluiden järjestäminen ulkoilmatapahtumaan eroaa joiltain osin kiinteistöön järjestettävästä turvallisuuspalvelusta. Ulkoilmatapahtumissa valvottava alue voi olla hyvinkin laaja ja vaikeammin valvottava, koska tapahtumasta puuttuvat alueita rajaavat kiinteät seinät. Tämä tarkoittaa sitä, että turvallisuutta valvovia henkilöitä on oltava ulkoilmatapahtumassa huomattavasti enemmän kuin sisätiloissa järjestettävässä tapahtumassa. Näiden asioiden lisäksi sää tuo mukanaan omat turvallisuusrisinsä, jotka on otettava huomioon turvallisuuspalveluita suunniteltaessa. Rajun ukonilman tai myrskyn sattuessa ihmisten turvallisuus on taattava ja alue on tarvittaessa pystyttävä evakuoimaan mahdollisimman nopeasti.

Sataman Yön järjestyksenvalvonnasta ja turvallisuussuunnitelman laadinnasta on vastannut jo kolmen vuoden ajan MPM Service Oy, joka on toiminut muissakin tapahtumissa, kuten esimerkiksi Neste Rallissa. Yritys sekä kouluttaa järjestyksenvalvoja, että tuottaa järjestyksenvalvontapalveluita asiakkaan tarpeiden mukaan. Kaikki MPM Servicen työntekijät ovat saaneet järjestyksenvalvontakoulutuksen ja ovat pääasiassa kokeneita alallaan. (MPM Service Oy 2006)

MPM Servicen ja Sataman Yön yhteistyö alkaa vuoden vaihteessa sopimusneuvotteluilla, joissa käydään läpi muutokset edellisvuoden tapahtumaan. Sopimuksen synnytyä MPM Service ottaa yhteyttä poliisiin ja saa ohjeistuksen lopullisesta järjestyksenvalvojien määrästä. Samaan aikaan MPM Service aloittaa turvallisuussuunnitelman laatimisen, joka sisältää lyhyen kuvauksen tapahtumasta ja ohjeita erilaisten vaaratilanteiden ja tapaturmien varalta.

Varsinaiset tapahtuman aikaiset tehtävät alkavat liikenteenohjauksella jo tapahtumaviikon alussa. Pyrkimyksenä on se, etteivät liikenne ja pysäköidyt autot hankaloita telttojen, aidoituksen ja lavarakenteiden rakentamista. Sataman Yön käynnistyttyä, MPM Servicen tehtävänä on huolehtia noin 40 järjestyksenvalvojan voimin sekä ravintoloiden järjestyksenvalvonnasta että muun satama-alueen järjestyksenvalvonnasta kiertopartioiden avulla. Tämän lisäksi MPM Service huolehtii yhdessä tapahtuman

järjestäjän kanssa turvallisuuslaitteiden, kuten vaahtosammuttimien kunnosta ja oikeasta sijoittelusta.

Vuoden 2007 Sataman Yö sujui turvallisuuspalveluiden kannalta ilman suurempia ongelmia. Tapahtuman turvallisuuspäällikkö Mikko Koljander antoi erityisen kiitoksen tämän vuoden Sataman Yön uudistuneille rakenteille, varsinkin aidoille, jotka helpottivat alueen järjestyksen valvontaa. Järjestyksenvalvontaa voitaisiin kuitenkin vielä entisestään helpottaa rajaamalla koko sataman alue aidoilla yksittäisten anniskelualueiden lisäksi. Näin voitaisiin helpommin valvoa alueelle tulevia asiakkaita ja estää mahdollisten turvallisuutta vaarantavien esineiden pääsy tapahtuma-alueelle. Tämän kehitysidean myötä sataman alueen turvallisuus paranisi entisestään, koska mahdolliset turvallisuusriskit havaittaisiin jo tapahtuma-alueen sisäänkäynneillä.

Kaiken kaikkiaan tällä tavalla toteutettu, ulkoistettu turvallisuuspalvelu palvelee Sataman Yön tarpeita erinomaisesti. Vaikka tämä palvelu onkin Sataman Yön toimitilapalveluista kustannuksiltaan suurin, antaa se merkittävää lisäarvoa tapahtumalle. Ulkoistaminen tuo mukanaan ammattitaitoisen, kokeneen henkilökunnan ja turvallisuutta parantavat välineet, kuten metallinpaljastimet ja radiopuhelimet. Näin järjestettynä Sataman Yön turvallisuuspalvelut tuntuvat perustelluilta sen vaihtoehdon sijaan, että järjestystä valvomaan palkattaisiin esimerkiksi talkoolaisia. Monissa tapahtumissa tällaista käytäntöä noudatetaan, mutta ilman järjestyksenvalvontakorttia olevat järjestyksenvalvojat joudutaan hyväksyttämään poliisilla ja jokainen tällainen hyväksyttäminen tuo lisäkustannuksia 15 euroa. Tapahtumaa järjestettäessä kannattaakin miettiä edellä mainittujen vaihtoehtojen hinta-laatusuhdetta, verrata niitä tapahtuman luonteeseen ja valita tapahtuman kannalta paras turvallisuuspalveluratkaisu.

4.2.2 Jätehuolto

Kiinteistön jätehuolto sisältää keräyksen suunnittelun, keräysastiat, tarvittavat laitteet ja opasteet sekä jätteiden noudon ja asianmukaisen kuljetuksen jätteiden käsittelypaikkaan. Näiden asioiden lisäksi ulkoilmatapahtumissa on otettava huomioon jätehuollon onnistumisen kannalta tärkeät siirrettävät wc-tilat. Ilman näitä Bajamajoiksi kutsuttuja saniteettitiloja tapahtuma olisi mahdoton toteuttaa, ja siksi jätehuollosta

vastaavan tahon tulee kiinnittää erityistä huomiota niiden sijoitteluun, määrään ja toimivuuteen.

Sataman Yön jätehuollosta on vastannut koko tapahtuman olemassaolon ajan toimitilapalveluita tarjoava yritys Lassila & Tikanoja, jolla on kokemusta niin massatapah- tumien kuin yksityistilaisuuksienkin järjestelyistä. Lassila & Tikanojalta tapahtuman järjestäjän on mahdollista tilata palvelupaketti, johon sisältyvät saniteettipalvelut, sisä- ja ulkotilojen puhtaanapito, jätehuoltosuunnitelma, roska-astiat ja jätteiden lajittelu sekä tilapäisrakenteet kuten aidat ja opastekyltit tai hänen on mahdollista tilata yksit- täisiä palveluita tapahtuman tarpeen mukaan (Lassila & Tikanoja, tapahtumapalvelut 2006).

Sataman Yön jätehuollon suunnittelu alkaa tapahtuman projektipäällikön ja Lassila & Tikanojan yhteyshenkilön palaverilla vuoden alkupuolella. Palaverissa tarkistetaan Sataman Yön jätehuoltosuunnitelma ja tehdään siihen mahdolliset korjaukset. Pitkään jatkuneen yhteistyön vuoksi palaveri on hyvin yksinkertainen, ja ratkaistaviksi sei- koiksi jäävät lähinnä palvelun hinta, jäteastioiden ja saniteettitilojen määrä sekä aset- telu. Yhteistyö on siis vakiintunut jo sille tasolle, jossa Lassila & Tikanoja tietää Sa- tamen Yön toiminnan tarpeet ja pystyy itsenäisesti suunnittelemaan jätehuollon niiden mukaan.

Sataman Yössä Lassila & Tikanojan tehtävänä on toimittaa ja tyhjentää tarvittavat jäteastiat ja saniteettitilat. Käytännössä paikalle toimitetaan jäteastioita sekajätteelle, biojätteelle, paistorasvalle, lasille, paperille ja metallille. Sekajätteelle tarkoitetut jä- teastiat sijoitetaan tapahtuma-alueelle noin viiden metrin välein, kun taas muut astiat sijoitetaan keskitetysti tarpeen mukaisesti paikkoihin. Saniteettitilat eli Bajamajat ja pisuaarit ryhmitellään sekä ravintoloiden yhteyteen että keskitetysti muutamalle alu- eelle (ks. liite 1). Lassila & Tikanoja huolehtii siitä, että sekä saniteettitilat että jäteas- tiat tyhjennetään kerran vuorokaudessa.

Jätehuollon kannalta Sataman Yössä suurin haaste on mitoittaa saniteettitilojen määrä oikein ja sijoitella saniteettitilat tarvittaville paikoille. Vuoden 2007 Sataman Yössä tässä asiassa ei onnistuttu parhaalla mahdollisella tavalla, sillä osa suurimman sani- teettialueen Bajamajoista ja jotkut ravintoloiden yhteydessä olevista pisuaareista täyt- tyivät kiireisimpinä päivinä, perjantaina ja lauantaina. Jotta tällaiselta tilanteelta väl-

tyttäisiin tulevaisuudessa, pitäisi saniteettitilojen määrää ja erityisesti sijoittelua miettiä uudestaan.

Lähtökohtana saniteettitilojen sijoittelussa on oltava se, ettei asiakkaan tarvitse poistua ravintola-alueelta käyttääkseen kyseisiä tiloja. Tähän tilanteeseen pääsemiseen on kaksi eri ratkaisua, ja todennäköisesti parhaaseen lopputulokseen päästään käyttämällä niitä molempia. Ensinnäkin saniteettitilojen määrää ravintoloissa on lisättävä tilojen sallimissa puitteissa. Toiseksi saniteettialueet on suunniteltava siten, että ne pystytään kiireisimpinä iltoina tyhjentämään toisen kerran ravintola-alueen ulkopuolelta. Tällainen välityhjennys on mahdollista suorittaa esimerkiksi aita siirtämällä, häiritsemättä kohtuuttomasti ravintolan toimintaa (liite 8).

4.2.3 Puhtaanapito

Kiinteistön ulkoalueiden puhtaanapidosta huolehtii kiinteistön hoito, ja sisätilojen siivouksesta huolehtivat siistijät. Sisätilojen siistijöiden tehtävänä on, kiinteistöstä riippuen, huolehtia toimistotilojen, kokoustilojen ja muiden yleisten tilojen päivittäisestä siisteydestä. Käytännössä siistijät pyyhkivät pinnoilta pölyt, tyhjentävät roskakorit ja puhdistavat lattiat moppien ja koneiden avulla. Kiinteistönhoidon tehtävänä on taas huolehtia ulkoalueiden siisteydestä keräämällä roskat ja pitämällä kulkuväylät käyttökelpoisina. Tämä tarkoittaa sitä, että kulkuväyliltä poistetaan hiekat ja aurataan lumet sekä pidetään viheralueet siisteinä.

Sataman Yön kaltaisissa ulkoilmatapahtumissa edellä esitettyä ulko- ja sisäalueiden jakoa ei välttämättä tarvita, sillä koko tapahtuma-alueen puhtaanapidosta pystyy vastaamaan yksi taho. Tämä johtuu siitä, että niin sanottujen sisätilojen eli ravintoloiden ja ulkoalueiden puhtaanapidolla ei ole suurta eroa. Työ on usein yksinkertaista roskien keräämistä, ravintola-alueiden harjaamista ja pöytien pyyhkimistä, ja siksi se on myös helppo ohjeistaa kokemattomillekin työntekijöille. Näistä syistä Sataman Yön kokouksissa ulkoilmatapahtumissa puhtaanapito on usein toteutettu talkoovoimin, jolloin puhtaanapidon kustannukset saadaan pidettyä minimissä.

Kiinteistössä usein käytetty puhtaanapidon ulkoistaminen ei siis ole välttämättä keskiuurissa tapahtumissa kannattava vaihtoehto, koska ulkoistamisen tuomat edut jää-

vät vähäisiksi kustannusten noustessa suuremmiksi. Tämä asia on otettu huomioon Sataman Yön toiminnassa, ja siksi puhtaanapito on toteutettu pääasiassa urheiluseuroilleen rahaa keräävien talkoolaisten voimin. Työ toteutetaan siten, että 10 - 15 hengen talkooryhmä kerää joka yö roskat tapahtuma-alueelta lukuun ottamatta ravintoloita. Ravintoloiden siisteydestä huolehtii kuuden hengen talkooryhmä, jonka tehtävänä on kerätä roskat, pyyhkiä pöydät ja harjata ravintoloiden lattiat. Tarkoituksena on, että satama-alue on siisti ennen kuin ihmiset menevät aamulla töihin, jolloin tapahtumasta välittyy siisti kuva kaupungin asukkaille. Tapahtuman talkootyöllä toteutetun puhtaanapidon lisäksi Sataman Yö on ostanut Lassila & Tikanojalta tapahtuman loputtua tehtävän asfalttialueiden koneellisen puhdistuksen.

Nykyisellä tavalla toteutettu puhtaanapito on Sataman Yölle tarkoituksenmukaisin, edullisin ja joustavin vaihtoehto. Puhtaanapidon ulkoistaminen tulisi ehkä kysymykseen suuremmissa tapahtumissa osana laajempaa palvelupakettia, mutta Sataman Yön kaltaiselle tapahtumalle kustannukset muodostuisivat liian suuriksi. Puhtaanapito toimii juuri niin hyvin kuin tällaisissa tapahtumissa sen tuleekin toimia.

4.2.4 Rakentaminen

Melkein jokaiseen tapahtumaan on rakennettava lavoja, katsomoja, telttoja tai muita kevytrakenteita. Varsinkin Sataman Yön tyyppisessä ulkoilmatapahtumassa rakentamisen merkitys korostuu, koska tapahtuma-alueella ei ole valmiita rakenteita, joita voitaisiin käyttää hyväksi tapahtuman aikana. Tämän kaltaiselle alueelle joudutaan toimittamaan ja pystyttämään kaikki ne rakenteet, joita tapahtumassa tarvitaan.

Suomessa on lukuisia yrityksiä, jotka ovat erikoistuneet tapahtumien rakenteiden kuten telttojen, lavojen ja aitojen vuokraamiseen. Tapahtuman järjestäjän on mahdollista vuokrata tarvitsemansa rakenteet joko yhdeltä alan yritykseltä tai useammalta yritykseltä, mikäli kaikkea tarvittavaa ei saada samalta palveluntarjoajalta. Pelkän vuokraamisen lisäksi tapahtuman järjestäjä voi tilata rakenteet avaimet käteen -periaatteella, jolloin yritys huolehtii myös rakenteiden pystyttämisestä ja purkamisesta. Tämä edellä mainittu vaihtoehto on kuitenkin hyvin epärealistinen keskisuurille tapahtumille, sillä se saattaa nostaa rakentamiseen budjetoidun rahamäärän moninkertaiseksi.

Vuonna 2007 Sataman Yöhön teltat, lavarakenteet, penkit, pöydät ja aidat toimitti Teltta Marrent, jonka kanssa yhteistyötä on tehty jo kolmen vuoden ajan. Varsinaisen rakenteiden kasaamisen ja purkamisen suorittavat puhtaanapidon tavoin talkooryhmät, joiden vahvuudesta ja tehtävien aikataulutuksesta vastasi projektipäällikkö Kari Kasurinen. Teltta Marrentin puolesta talkooryhmien työtä oli opastamassa ja ohjeistamassa kaksi henkilöä, jotka valvoivat rakenteiden oikeaa käyttöä ja kunnossa pysymistä.

Tapahtuma-alueen rakentaminen alkoi noin 40 talkoolaisen voimin tapahtumaviikkoa edeltävänä sunnuntaina ja jatkui aina Sataman Yön alkuun, keskiviikkoon asti. Rakennettavana ja oli noin 15 erikokoista telttaa, 3 esiintymislavaa ja aidat jokaisen ravintola-alueen ympärille. Lisäksi ravintoloiden sisälle oli järjesteltävä suuri määrä pöytiä, tuoleja ja muita kevytrakenteita. Työ eteni niin, että talkooryhmät jakautuivat eri alueille, eri tehtäviin tehden työtä suunnitelman mukaan tai sitä mukaa, kun tavaraa saapui tapahtuma-alueelle. Rakentamisessa pyrittiin siihen, että työskentely olisi mahdollisimman tehokasta, eikä yhdenkään ryhmän tarvitsisi seisoa toimettomana. Talkoopäivät muodostuivat pitkiksi, ja työntekijät vaihtuivat päivän mittaan, ja siksi rakentamisen tehokas johtaminen oli lopputuloksen kannalta ensiarvoisen tärkeää.

Kaiken kaikkiaan rakentaminen ja purkaminen sujuivat Sataman Yössä 2007 paremmin kuin koskaan aikaisemmin, vaikka joitain ongelmiaikin ilmeni. Johtuen kesän vilkkaasta tapahtumatarjonnasta suurin osa rakenteista tuli suoraan edellisestä tapahtumasta, mikä aiheutti jonkin verran viivästyksiä tavarantoimituksissa Sataman Yöhön. Näiden myöhästymisten takia etukäteen suunniteltua rakentamisaikataulua jouduttiin improvisoimaan, ja tapahtuman johdon piti ohjata talkooväki vaihtoehtoisin tehtäviin. Tällaiset logistiset viivästymiset ovat tapahtumissa yleisiä, ja siksi on tärkeää neuvotella talkoolaisten työsopimukset joustaviksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että talkoolaiset keräävät rahaa seuroilleen tuntipalkalla urakkapalkan sijaan, jolloin heidät voidaan ohjata niihin tehtäviin, mitä milloinkin on tehtävissä. Suurta hyötyä olisi myös siitä, että talkoolaisilla olisi kokemusta tapahtumassa työskentelemisestä, jolloin he osaisivat sopeutua jatkuvasti muuttuvaan työhön.

Logististen ongelmien lisäksi parannettavaa löytyi rakentamisen ohjeistamisesta. Eri työpisteillä ei aina ollut selkeää työnjohtajaa, joka olisi ennen rakentamisen aloittamista ohjeistanut työntekijöille, mitä tehdään ja työn edetessä ohjannut toimintaa. Tämä aiheutti varsinkin rakentamisen alkuvaiheessa turhaa epätietoisuutta työtehtävistä,

mikä vähensi hieman työn tehokkuutta. Tästä ongelmasta selvittäisiin sillä, että jokaiselle työalueelle määrättäisiin selkeä työnjohtaja.

4.3 Toimitilapalveluiden johtamisen kehittäminen

Sataman Yöstä tunnistettiin kuusi tämän kokoisille tapahtumille tyypillistä toimitilapalvelua: ruoka-, puhtaanapito-, jätehuolto-, turvallisuus- ja toimituspalvelut sekä rakentaminen. Yleisesti ottaen näiden palveluiden toteutus oli hyvällä tasolla, mikä johtui pitkälti tapahtuman järjestäjien ja yhteistyökumppaneiden pitkään jatkuneesta yhteistyöstä ja sitä kautta karttuneesta kokemuksesta. Vaikka toiminta onkin hyvällä tasolla, on sitä kuitenkin aina tarkasteltava kriittisesti ja siksi edellisessä alaluvussa esitetyt kehitysehdotukset on huomioitava Sataman Yön toimitilapalveluita kehitettäessä.

Sataman Yön toimitilapalveluiden hyvä taso hahmottui jo ennen kuin haastatteluita ryhdyttiin tekemään. Toisaalta hyvin varhaisessa vaiheessa selvisi myös, että Sataman Yön kolmen omistajan vastuunjaossa ja työtehtävissä on selkeyttämisen varaa (liite 9, salainen). Näin oli myös toimitilapalveluiden johtamisessa ja organisoimisessa. Tästä syntyi ajatus, että toimitilapalveluiden ohella myös niiden johtamista tulisi kehittää ja samalla selkeyttää organisaation sisällä toimivien tapahtuman omistajien rooleja. Tämän ajatuksen pohjalta tehtiin ehdotus toimitilapalvelujohtajan roolin luomisesta Sataman Yöhön, jonka vastuulle tunnistetut toimitilapalvelut kuuluisivat. Toisin sanoen toimitilapalvelujohtajan tehtävät tuotaisiin kiinteistöstä ulkoilmatapahtumaan.

Toimitilapalvelujohtajan roolin luominen Sataman Yöhön on luonnollista aloittaa sijoittamalla se muuhun organisaatioon ja tämän jälkeen selkeyttämällä toimitilapalvelujohtajan vastuut ja tehtävät. Tietoperustan ja tehdyn tutkimuksen pohjalta uudistunut Sataman Yön organisaatiokaavio näyttää tältä:



KUVIO 5. Toimitilapalvelut Sataman Yön organisaatiokaaviossa

Tässä organisaatiokaaviossa toimitilapalvelujohtaja toimii projektipäällikön alaisena ja vastaa toimitilapalveluiden hankinnasta ja toimivuudesta helpottaen näin projektipäällikön työtaakkaa. Organisaatiokaaviosta käy ilmi, että paksulla viivalla merkityistä toimitilapalveluiden osa-alueista ja projektipäälliköstä muine vastuualueineen muodostuu tässä työssä esitetyn tietoperustan mukainen toimitilapalvelujohtaja-malli (ks. luku 3.3.1). Toisin sanoen kuvion katkoviivalla kuvatut osa-alueet muodostavat yrityksen muun toiminnan ja paksulla viivalla merkityt kuvaavat näitä toimintoja tukevia toimitilapalveluita ja niiden johtamista.

Verrattaessa uutta ja vanhaa organisaatiokaaviota huomataan, että ulkoistetut toimitilapalvelut (jätehuolto ja turvallisuuspalvelut) on irrotettu tukihenkilöstöstä ja siirretty toimitilapalvelujohtajan alaisuuteen. Toimitilapalvelujohtajan vastuulle on myös siirretty Sataman Yön itse tuottamat toimitilapalvelut (puhtaanapito ja rakentaminen) sekä ruokapalvelut, joka oli ennen pienpaikkavastaavan vastuulla. Huomioitavaa on myös se, että toimitilapalvelujohtajalle kuuluu myös sähkösopimuksen laatiminen vaikka sitä ei organisaatiokaaviossa erikseen esitetäkään. Näiden muutosten myötä

tukihenkilöstöön jäi ainoastaan äänentoisto ja tekniikka, joka voidaan tämän tyyppisissä musiikkitapahtumissa lukea kuuluvaksi ydintoimintaan.

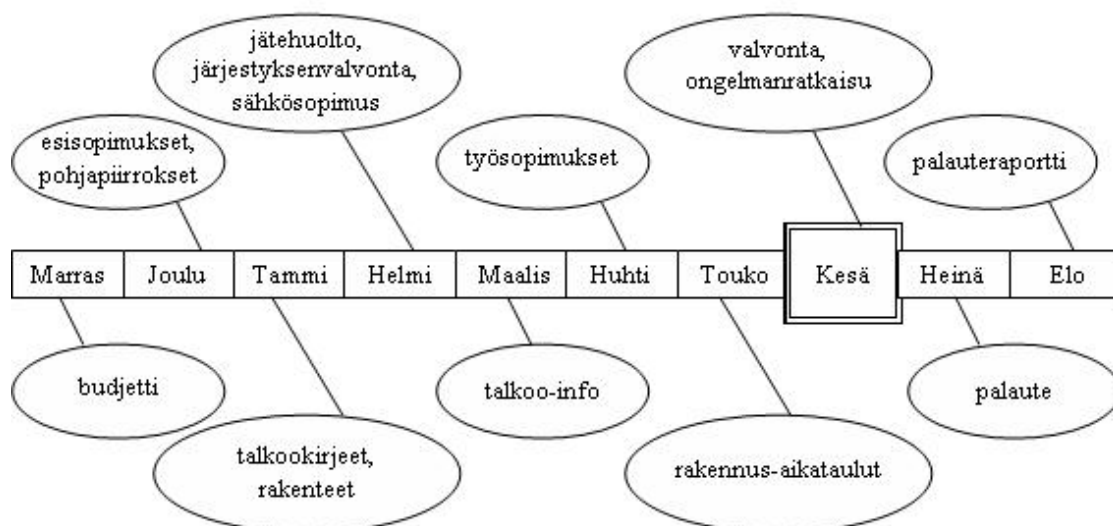
Sen jälkeen, kun toimitilapalvelujohtajan paikka ja hänen vastuullaan olevat toimitilapalvelut organisaatiossa on määritetty, voidaan miettiä mitä muutoksia tapahtuma toimintaympäristönä tuo luvussa 3.5 esitettyyn toimitilapalveluiden johtamiseen.

Vaikka tapahtuma toistuisikin vuosittain, ei se lyhytaikaisuutensa vuoksi vaadi kattavia toimitilapalveluita, vaan jo tunnistetut toimitilapalvelut riittävät tapahtuman läpiviemiseen. Myös kustannusten minimointi ja ydintoiminnan yksinkertaisuus johtavat tilanteeseen, jossa toimitilapalvelut on syytä pitää mahdollisimman pelkistettyinä.

Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, että tapahtumaan tarvittavat toimitilapalvelut voidaan hoitaa huolimattomasti, vaan päinvastoin, ammattimaisesti toteutettuna ne ovat tärkeitä tekijöitä tapahtuman onnistumisen ja hyvän imagon luomisen kannalta.

Sataman Yön kaltaisessa tapahtumassa toimitilapalvelujohtajalla ei ole välttämättä käytössään kaikkien toimitilapalveluiden osalta parasta mahdollista ammattiosaamista. Menojen karsimiseksi joitakin palveluita joudutaan tuottamaan itse, josta seuraa tilanne, jossa johtamisen merkitys kasvaa entisestään. Talkoovoimin toteutetuissa palveluissa toimitilapalvelujohtajalta vaaditaan suurempaa panosta palveluissa toimivien henkilöiden ohjeistukseen ja johtamiseen, kuin ammattimaisesti toteutetuissa ulkoistetuissa palveluissa. Toimitilapalvelujohtajan täytyy siis joko itse osallistua esimerkiksi Sataman Yön rakentamisen johtamiseen tai hänen on delegoitava ja ohjeistettava johtaminen eteenpäin. Tällainen itse toteutettu toimitilapalvelu vaatii johtajalta enemmän valvontaa ja etukäteissuunnittelua.

Toimitilapalvelujohtajan työt eivät rajoitu pelkästään toimitilapalveluiden johtamiseen ja organisoimiseen, vaan hänen vastuullaan on muitakin tehtäviä palveluiden toteuttamiseen liittyen. Sataman Yön projektipäällikön käyttämästä toteutussuunnitelmasta (ks. liite 2) voidaan poimia kaikki toimitilapalvelujohtajalle kuuluvat tehtävät ja muodostaa niistä aikajana. Aikajanan ja sitä seuraavan kuukausikohtaisen tehtävälisan tarkoituksena on selvittää toimitilapalvelujohtajan tehtäväkenttään kuuluvat asiat ajoituksineen, menemättä kuitenkaan tarkkoihin yksityiskohtiin.



KUVIO 6. Aikajana toimitilajohtajan tehtävistä Sataman Yössä

Marraskuu

Toimitilapalvelujohtaja osallistuu budjetin laatimiseen toimitilapalveluiden osalta.

Joulukuu

Toimitilapalvelujohtaja laatii esisopimukset turvallisuuspalveluiden ja rakenteiden toimittajien kanssa. Tässä vaiheessa tarkastetaan myös tapahtuma-alueen pohjapiirroksat ja tehdään niihin mahdolliset muutokset.

Tammikuu

Toimitilapalvelujohtaja vahvistaa lopullisen sopimuksen rakenteiden toimittajan kanssa. Lisäksi toimitilajohtaja lähettää talkookirjeen etukäteen valituille ryhmille. Kirjeessä tiedustellaan ryhmien halukkuutta osallistua puhtaanapitoon sekä rakenteiden pystyttämiseen ja purkamiseen.

Helmikuu

Toimitilapalvelujohtaja laatii lopullisen sopimuksen turvallisuuspalveluiden ja jätehuollon kanssa sekä neuvottelee sähkösoimuksen.

Maaliskuu

Toimitilapalvelujohtaja pitää talkooryhmille tiedotustilaisuuden, jossa käydään läpi ryhmien jaot ja tehtävät.

Huhtikuu

Toimitilapalvelujohtaja tekee työsopimukset talkooryhmien kanssa.

Toukokuu

Toimitilapalvelujohtaja varmistaa rakenteiden toimittajalta lopullisen logistisen aikataulun ja laatii sen pohjalta rakennussuunnitelman.

Kesäkuu

Tapahtumaviikon aikana toimitilapalvelujohtajan tehtävänä on valvoa palveluiden toimivuutta ja selvittää palveluissa mahdollisesti syntyviä ongelmatilanteita.

Heinäkuu

Toimitilapalvelujohtaja antaa palautetta tapahtuman kulusta toimitilapalveluiden vastuushenkilöille.

Elokuu

Toimitilapalvelujohtaja laatii projektipäällikölle loppuraportin tapahtumasta, joka toimii työkaluna seuraavan vuoden tapahtuman kehittämisessä.

5 POHDINTA

Tässä työssä tarkoituksena oli kartoittaa, mitä toimitilapalveluita Sataman Yö - tapahtumasta löytyy, tarkastella niiden toimivuutta sekä tämän pohjalta tehdä ehdotuksia palveluiden ja niiden johtamisen kehittämiseksi. Työ lähti liikkeelle siitä ajatuksesta, että voitaisiinko kyseisen tapahtuman toimitilapalveluista muodostaa oma kokonaisuutensa ja että voitaisiinko toimitilapalvelut hoitaa ammattimaisesti kiinteistöissä tapahtuvan toiminnan tavoin. Edellä mainittujen tavoitteiden lisäksi, työssä oli tarkoitus koota uusinta teoreettista tietoa tapahtuman järjestämisestä ja toimitilajohtamisesta.

Sataman Yöstä tunnistettiin viisi toimitilapalvelua: turvallisuus-, jätehuolto-, puhtaanapito- ja ruokapalvelu sekä toimituspalveluna sähkö. Näiden palveluiden rinnalle

nostettiin myös tapahtuma-alueen rakentaminen, jolla on kyseisessä tapahtumassa merkittävä, tukipalvelua vastaava rooli. Näistä palveluista tutkittaviksi valittiin neljä: turvallisuuspalvelu, jätehuolto, puhtaanapito ja rakentaminen. Tutkimuksesta selvisi, että Sataman Yön toimitilapalvelut ovat hyvällä tasolla, johtuen pitkään jatkuneesta yhteistyöstä ja sitä kautta kertyneestä kokemuksesta. Esiin nousi pieniä parannusehdotuksia, jotka huomioimalla palveluista saataisiin entistäkin toimivampia.

Valitut tutkimusmenetelmät, teemahaastattelu ja osallistuva havainnointi, osoittautuivat toimiviksi Sataman Yön toimintoihin perehdyttäessä. Teemahaastatteluita käyttämällä haastateltavat pystyivät vapaasti kertomaan toimitilapalveluiden nykytilasta ja mahdollisista kehitystarpeista. Teemahaastattelu mahdollisti myös jälkikäteen esitettävät lisäkysymykset, jotka osaltaan auttoivat muodostamaan kokonaisvaltaisen kuvan Sataman Yön toimitilapalveluista. Haastatteluista kertyi runsaasti materiaalia, jonka pohjalta toimitilapalveluiden kuvaukset ja kehittämisehdotukset oli helppo muodostaa. Saadut tiedot veivät työtä eteenpäin kohti toimitilapalveluiden johtamisen kehittämistä.

Ennen teemahaastatteluita toteutetun osallistuvan havainnoinnin avulla saimme muodostettua selkeän kuvan niistä toiminnoista, joita tapahtumaviikon läpivienti vaatii. Osallistuminen tapahtuma-alueen rakentamiseen auttoi meitä ymmärtämään, kuinka tärkeä rooli sillä itse asiassa Sataman Yössä on. Alueen rakentaminen vie useita päiviä ja se vaatii tapahtuman johdolta sekä rakentajilta pitkäjänteisyyttä ja joustavuutta. Näiden havaintojen myötä huomasimme, että rakentamisella on Sataman Yössä tärkeä ydintoimintaa tukeva rooli ja se täytyy nostaa yhdeksi tarkasteltavaksi toimitilapalveluksi. Osallistuminen tapahtuman aikaiseen myyntityöhön taas auttoi muodostamaan kuvan tapahtuman toimintaympäristöstä ja niistä toiminnoista, joita tapahtuman käytännön toteutus vaatii.

Työn edetessä suurimmaksi kehityskohteeksi paljastui toimitilapalveluiden johtaminen, joka on tällä hetkellä hieman hajanaista ja sekavaa. Sataman Yölle voisi olla hyödyllistä, jos toimitilapalveluita johtaisi selkeästi yksi henkilö, toimitilapalvelujohdaja, jonka vastuulla olisi hankkia sopivat palveluntarjoajat, tehdä tarvittavat sopimukset ja valvoa, että palveluiden laatu pysyy vaaditulla tasolla. Ammattimaisesti johdettujen toimitilapalveluiden myötä muu tapahtumaorganisaatio pystyisi keskittymään tapahtuman ydintoimintoihin, ja näin pystyttäisiin todennäköisesti saavuttamaan kil-

pailuetua yhä kovenevilla tapahtumamarkkinoilla. Tämän ajatuksen pohjalta Sataman Yö -tapahtumalle kehitettiin uusi organisaatiomalli, jossa toimitilapalvelut erotettiin muusta tapahtuman järjestämisestä. Lisäksi kyseiseen tapahtumaan luotiin toimitilapalvelujohtajan rooli, jonka tarkoituksena on selkeyttää Sataman Yön järjestämistä.

Uusi organisaatiokaavio ja toimitilapalvelujohtajan rooli noudattelevat tässä työssä esitettyä toimitilajohtamisen tietoperustaa. Näin toteutettuna toimitilapalvelut ovat osoittautuneet toimiviksi useissa organisaatioissa, mutta ne eivät välttämättä toimi sellaisenaan Sataman Yötä järjestettäessä. Tämän asian selvittämiseksi tarvittaisiin jatkotutkimusta, jossa tutkittaisiin yksityiskohtaisemmin esittämämme mallin toimivuutta. Tästä jatkotutkimuksesta selviäisi kannattaako tätä teoriassa mahdollista mallia toteuttaa käytännössä.

Työstä saatujen tulosten pohjalta Sataman Yön omistajien on mahdollista tarkastella tapahtuman toimitilapalveluita uudesta näkökulmasta ja pohtia sitä mahdollisuutta, että toimitilapalvelut erotettaisiin omaksi kokonaisuudekseen. Ihannetilanteessa näitä toimitilapalveluita hoitamaan palkattaisiin alan ammattilainen, mutta Sataman Yön kokoiselle tapahtumalle se saattaisi tulla liian kalliiksi. Sataman Yön tapauksessa olisi mahdollista, että yksi kolmesta omistajasta ottaisi toimitilapalvelujohtajan roolin.

Työssä esiin tuotua uutta näkökulmaa toimitilapalveluihin voidaan mahdollisesti hyödyntää myös muissa Sataman Yön kaltaisissa tapahtumissa. On tietenkin muistettava, että jokainen tapahtuma on omanlaisensa, eikä Sataman Yön toimintamallia voida välttämättä käyttää sellaisenaan. Esimerkiksi mietittäessä ulkoistettavia toimitilapalveluita, on aina muistettava, että päätökset pohjautuvat tapahtuman tarpeisiin ja palveluiden hintoihin ja siksi se, millaiseen lopputulokseen päädytään, voi olla paljonkin Sataman Yön ratkaisuista poikkeava. Samalla tavalla Sataman Yöhön kehitetty uusi organisaatiokaavio ja toimitilapalvelujohtajan vastuukenttä on syytä muokata aina jokaiseen tapahtumaan sopivaksi.

Sataman Yön toimitilapalvelujen tutkimisen ja kehittämisen lisäksi onnistuimme mielestämme luomaan tiiviin, mutta samalla kattavan tietopaketin sekä tapahtuman järjestämisestä että toimitilajohtamisesta. Tapahtuman järjestämisen tietoperustasta Sataman Yön omistajat pystyvät poimimaan kehittämisideoita. Yhtenä varteenotettavana esimerkkinä voisi toimia loppuraportin laatiminen Sataman Yöstä. Tietoperustaa voi-

daan myös soveltaa muihinkin tapahtumiin ja se sopii erinomaisesti työkaluksi uutta tapahtumaa suunniteltaessa. Toimitilajohtamisen tietoperusta puolestaan antaa työn toimeksiantajalle perustietoa toimitilajohtamisesta, mutta ennen kaikkea se osoittautui erittäin tärkeäksi meille itsellemme. Laaja perehtyminen toimitilajohtamisen kirjallisuuteen ja useaan kertaan uudelleen kirjoitettu tietoperusta selkeyttivät epäselväksi jääneen, monimutkaisen toimitilajohtamisen kentän.

Tämän työn suurimpia haasteita oli se, ettei toimitilapalveluita tapahtumissa ei ole juurikaan käsitelty kirjallisuudessa eikä aikaisemmissa tutkimuksissa. Siksi työn kolmas osa jouduttiin rakentamaan ensimmäisen ja toisen osan pohjalta pitkälti omaa harkintaa käyttäen. Myös suomenkielisen kirjallisuuden vähäisyys ja näkökulmien erot kansainväliseen kirjallisuuteen toivat omat haasteensa sekä tapahtuman järjestämisen että toimitilajohtamisen tietoperustan kokoamiseen. Tapahtumanjärjestämisen kohdalla päädyimme käyttämään runkona kotimaista kirjallisuutta, koska se lähestyi aihetta käytännönläheisemmin ja palveli siksi mielestämme parhaiten työn tarkoitusta. Toimitilajohtamisessa käytimme puolestaan pääasiassa kansainvälistä kirjallisuutta, jonka monimuotoisuus mahdollisti kokonaisvaltaisen ja ajantasaisen kuvan toimitilajohtamisesta.

Oman ammatillisen kehittymisen näkökulmasta työ oli erinomainen. Työssä liikuttiin mielenkiintoisen ja ajankohtaisen aiheen ympärillä, mikä antoi meille vapauden tarkastella toimitilapalveluita uudesta näkökulmasta ja tutustua tapahtuman järjestämiseen. Paitsi, että opimme työn eri osista paljon uutta, saatoimme luoda toimitilapalveluihin suuntautuneille uuden työkentän tapahtumien parissa. Perinteisesti tapahtuman järjestämiseen erikoistuneita ammattilaisia on valmistunut muun muassa kulttuurintuottamisen koulutusohjelmasta, mutta tämän työn ajattelumalli voisi tuoda toimitilajohtamisen tapahtumiin. Tapahtumia olisi siis mahdollista järjestää siten, että kulttuurintuottamisen osaajat huolehtisivat tapahtuman taiteellisesta puolesta ja toimitilajohtamiseen erikoistuneet ottaisivat vastuulleen ydintoimintaa tukevat toimitilapalvelut.

Kaiken kaikkiaan tämä työ on osoittanut, että Sataman Yöstä on tunnistettavissa vastaavia ydintoimintaa tukevia toimitilapalveluita kuin kiinteistöistä. Ne on ainakin teoriassa mahdollista erottaa omaksi kokonaisuudekseen, ja niitä pystytään johtamaan kiinteistöissä olevien toimitilapalveluiden tapaan. Ammattimaisesti hoidettuina ja joh-

dettuina toimitilapalvelut antavat hyvät mahdollisuudet ydintoiminnan tehokkaalle toteuttamiselle ja tuovat kilpailuetua tapahtumalle.

LÄHTEET

- Atkin, B. & Brooks, A. 2006. Total Facilities Management. 2p. Oxford: Blackwell Publishing.
- Barrett, P. 2000. Facilities Management, Towards Best Practice. Blackwell Science.
- Bowdin, G., Allen J., O'Toole W., Harris R. & McDonnell I. 2006. Events Management. 2p. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Cotts, D. & Lee, M. 1992. The Facility Management Handbook. New York: AMACOM
- FIFMA. Toimitilajohdon yhdistyksen sivusto. Viitattu 15.10.2007.
<http://www.fifma.org/>
- Hanhijärvi, H., Tuomela, A. & Puhto, J. 2001. Toimitilapalveluiden laadunhallinta. Viitattu 09.10.2007.
http://www.rta.tkk.fi/Julkaisut/pdf_selvitykset/Selvitys%2040.pdf.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. p., osin uud. p. Helsinki: Tammi.
- Iiskola – Kesonen H. 2004. Mitä, miksi, kuinka? Käsikirja tapahtumanjärjestäjille. Suomen Liikunta ja Urheilu SLU - julkaisusarja 10
- Kasurinen, K. 2007. Projektipäällikkö, Sataman Yö. Haastattelu 31.10.2007
- Kauhanen, J., Juurakko, A. & Kauhanen V. 2002. Yleisötapahtuman suunnittelu ja toteutus. Helsinki: WSOY
- Kiinteistöliiketoiminnan sanasto. 2001. Viitattu 16.10.2007.
<http://www.rakli.fi/attachements/2005-08-16T13-22-0345.pdf>
- Lassila & Tikanojan sivusto. 2006. Viitattu 29.11.2007.
<http://www.lassila-tikanoja.fi/tapahtumapalvelut/>
- Leväinen, K. 2000. Toimitilajohtaminen ammattina ja tieteenä. Maanmittaus – lehti. 1-2, 65 – 78
- MPM Service Oy:n sivusto. Viitattu 17.12.2007.
<http://www.mpm-service.fi/index.php>
- van den Ende M. 2006. Effective Facility Management. 3p. The Netherlands: M. C. van den Ende.
- Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. 2p. Helsinki: Tammi.
- Watt, D. 2001. Event Management in Leisure and Tourism. 3p. New York: Addison Wesley Longman Publishing.

LIITTEET

Liite 1. Sataman Yön kartta



Liite 2. Sataman Yön toteutussuunnitelma

Marraskuu	Joulukuu
<ul style="list-style-type: none"> • ydinhenkilöiden työsopimukset • yhteistyökumppanit • budjetti • vastuunjako 	<ul style="list-style-type: none"> • satama-alueen varaus • esisopimukset <ul style="list-style-type: none"> ○ äänentoisto ○ turvallisuuspalvelut ○ rakenteet • alustavat bändivalinnat • pohjapiirrokset ja kartat • tapahtuman henkilökunta • kassakoneet ja maksupäätteet • olut ja tupakka sopimukset
Tammikuu	Helmikuu
<ul style="list-style-type: none"> • nettisivut auki • lääninhallituksen luvat • seurojen talkookirjeet • ensiapu • alustavat lippupaketit • tapahtuman oheistuotteet • väkevien alkoholien sopimus • rakenteiden lopullinen sopimus 	<ul style="list-style-type: none"> • bändi sopimukset • tapahtuman taltiointi • rahahuolto ja pankki • sopimusten vahvistaminen <ul style="list-style-type: none"> ○ äänentoisto ○ sähkö ○ jätehuolto • ympäristövirasto • pelastussuunnitelma
Maaliskuu	Huhtikuu
<ul style="list-style-type: none"> • talkoo-info • pienlavojen ohjelmisto • kaupunki (sopimustarkennus) • 	<ul style="list-style-type: none"> • talkooväen työsopimukset • ennakkomainonta
Toukokuu	Kesäkuu
<ul style="list-style-type: none"> • mainosmateriaalit • mainonta ja viestintä • rakennusaikataulut 	<ul style="list-style-type: none"> • ohjeistukset • hienosäätö • palaverit • tiedotteiden jako • tapahtuma • jälkihoito • laskutus • rahahuolto
Heinäkuu	Elokuu
<ul style="list-style-type: none"> • palaute • mahdolliset vastineet 	<ul style="list-style-type: none"> • palauteraportit • tilinpäätös

Liite 3. Sataman Yön budjetti 2007 (salainen)

Liite 4. Sataman Yön järjestämiseen tarvittavat luvat

Sataman Yön lupa-asiat

- satama-alue varataan kaupungilta
- lääninhallitukselta tarvitaan lupa anniskeluun
- terveystarkastaja antaa luvan ruokamyyntiin
- poliisi määrittää järjestyksenvalvojien määrän ja antaa lopullisen luvan tapahtuman järjestämiseen
- Katu ja Puisto-osasto antaa aluetta koskevia ohjeita aitojen paikoista ja istutuksista
- pelastuslaitos hyväksyy turvallisuussuunnitelman ja tarkastaa rakenteiden turvallisuuden
- palolaitos määrittää pelastustien

Liite 5. Toimitilajohtamisen osa-alueet (van den Ende 2006, 128)

Kiinteistö

- Rakennuksen ostaminen
- Rakennuksen vuokraaminen
- Tontin valinta
- Tontin hankinta
- Rakennuksen purkaminen
- Rakennuksen vuokraus ulkopuolisille

Tilan johtaminen

- Tilan käyttö
- Tilan varustus
- Tilan tulevaisuuden arviointi

Sisätilojen kalusteet

- Huonekalujen asentaminen
- Huonekalujen siirtely
- Huonekalujen ylläpito
- Huonekalujen inventointi
- Pienet muutokset
- Suunnittelun arviointi
- Työntekijöiden tyytyväisyyden arviointi

Kiinteistön ylläpito

- Ulkoalueiden ylläpito
- Kiinteistön hoito
- Kiinteistön huolto
- Julkisivun ylläpito
- Talonmiespalvelut
- Jätehuolto
- Ongelmajätehuolto
- Energian kulutuksen hallinta

Pitkän aikavälin suunnittelu

- 1 – 3 vuoden suunnitelma
- 3 – 10 vuoden suunnitelma
- yli 10 vuoden suunnitelma

Sisätilasuunnittelu

- Suunnittelu
- Uudelleen suunnittelu
- Huonekalujen tarvekartoitus
- Suuret muutokset

Arkkitehtuuri- ja insinööripalvelut

- Arkkitehtuurinen suunnittelu
- Järjestelmien suunnittelu
- Rakennusten ohjelmointi
- Turvallisuuskoodien hallinta
- Rakennuttamisen johtaminen

Budjetointi

- Pääoma
- Toiminnallinen
- Kalusteet

Real Estate

- Building acquisition-purchase
- Building acquisition-lease
- Site selection
- Site acquisition
- Property disposal
- Out leasing

Space Management

- Space allocation
- Space inventory
- Space forecasting

Interior Installation

- Furniture installation
- Furniture moving
- Furniture maintenance
- Furniture inventory
- Minor changes
- Design evaluation
- Employee satisfaction evaluation

Maintenance and Operations

- Exterior maintenance
- Breakdown maintenance
- Preventive maintenance
- Landscape maintenance
- Housekeeping
- Trash removal
- Hazardous waste disposal
- Energy management

Long-Range Planning

- Developing 1 to 3 year plans
- Developing 3 to 10 year plans
- Developing ten-plus year plans

Interior Planning

- Planning
- Replanning
- Furniture specification
- Major changes

Architectural & Engineering Services

- Architectural design
- Systems design
- Building programming
- Code compliance
- Construction management

Budgeting

- Capital
- Operating
- Furniture

Liite 6. Toimitilajohtamisen osa-alueet (Barrett 2000, 35)

Tilasuunnittelu

- Strateginen tilansuunnittelu
- Yrityksen suunnittelustandardien asettaminen
- Käyttäjien tarpeiden tunnistaminen
- Kalustaminen
- Tilan käytön tarkkailu
- Huonekalujen toimivuuden tarkkailu
- Suoritusmittareiden määrittäminen
- ATK-pohjainen toimitilasuunnittelu

Rakennuksen ylläpito

- Tontin ylläpito
- Kiinteistön kunnossapito
- Muutosjohtaminen
- Energiakulutuksen hallinta
- Turvallisuus
- Telekommunikaatio
- Toiminnallisen budjetin kontrollointi
- Suorituksen tarkkailu
- Siistimisen ja sisustuksen valvonta

Kiinteistö ja rakentaminen

- Kiinteistön suunnittelu ja rakentamisen johtaminen
- Kiinteistön elinkaariajattelu
- Vuokrien hallinnointi
- Kiinteistösijoittamisen neuvonta
- Pääomabudjetin kontrollointi

Yleiset palvelut

- Tukipalveluiden tuottaminen ja johtaminen
- Toimistotarvikkeiden hankinta
- Käyttäjäpalveluiden sopimukset
- Kopiointipalvelut
- Tukipalveluiden standardit

Facility planning

- Strategic space planning
- Set corporate planning standards and guidelines
- Identify user need
- Furniture layouts
- Monitor space use
- Select and control use of furniture
- Define performance measures
- Computer-aided facility management (CAFM)

Building operations and maintenance

- Run and maintain plant
- Maintain building fabric
- Manage and undertake adaptation
- Energy management
- Security
- Voice and data communication
- Control operating budget
- Monitor performance
- Supervise cleaning and decoration

Real estate and building construction

- New building design and construction management
- Acquisition and disposal of sites and buildings
- Negotiation and management of leases
- Advice on property investment
- Control of capital budgets

General/office services

- Provide and manage support services
- Office purchasing (stationery and equipment)
- Non-building contract services (catering, travel, etc.)
- Reprographic services
- Housekeeping standards

Liite 7. Teemahaastatteluiden aihealueet

Turvallisuuspalvelut (MPM Service Oy)

- turvallisuuspalveluiden järjestäminen tapahtumiin
- turvallisuuspalvelut toteutus Sataman Yössä
- onnistumiset/epäonnistumiset
- kehitysideat

Jätehuolto (Lassila & Tikanoja)

- jätehuollon järjestäminen tapahtumiin
- jätehuollon toteutus Sataman Yössä
- onnistumiset/epäonnistumiset
- kehitysideat

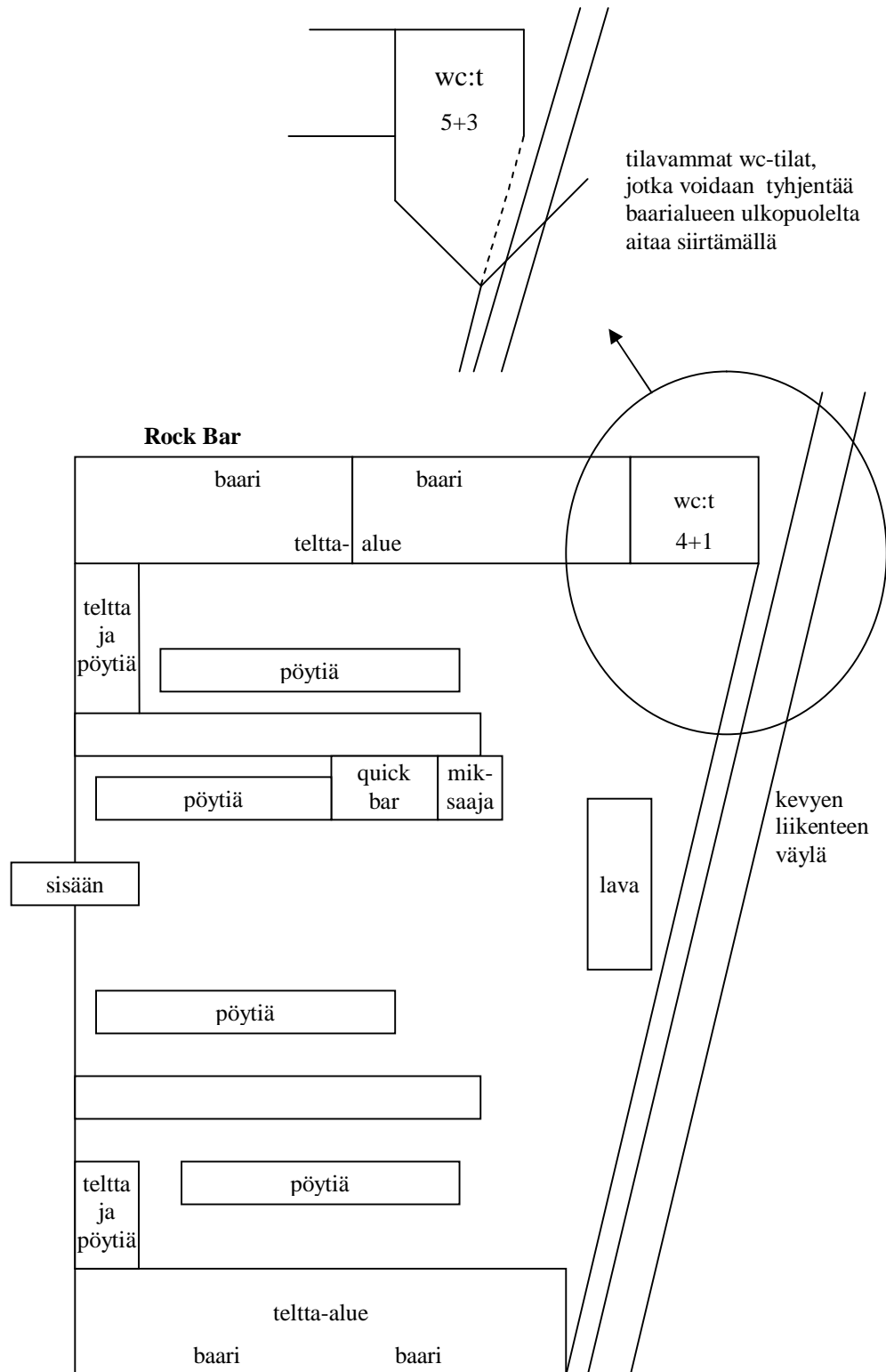
Rakentaminen

- Sataman Yön rakenteet ja tavaran toimittaja
- rakentamisen toteutus ja vastualueet
- onnistumiset/epäonnistumiset
- kehitysideat

Siivous

- Sataman Yön siivouksen toteutus
- onnistumiset/epäonnistumiset
- kehitysideat

Liite 8. Ehdotus Sataman Yön saniteettitilojen parantamiseksi



Liite 9. Sataman Yön omistajien vastuunjako 2007 (salainen)

